

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA
OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Diagnóza malého podniku a návrhy ke zlepšení

A Small Business Diagnosis Followed by Improvement Suggestions

Student: Bc. Vladimír Golik

Vedoucí diplomové práce: Doc. Ing. Ladislav Ludvík, CSc.

Ostrava 2010

Zadání diplomové práce

Student:

Bc. Vladimír Golik

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208T020 Ekonomika podniku

Specializace:

02 Ekonomika podniku

Téma:

Diagnóza malého podniku a návrhy ke zlepšení
A Small Business Diagnosis Followed by Improvement Suggestions

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Charakteristika podniku
 3. Předběžná analýza podniku
 4. Metodika řešení upřesněného problému podniku
 5. Analýza vybraných problémů
 6. Návrhy na řešení zjištěných problémů
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

JANOK, M. a kol. *Ukazovatele finanční analýzy podniku*. 1. vyd. Bratislava: Mika-Conzult, 2000. ISBN 80-967295-8-6.

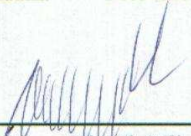
KAŠÍK, J.; MICHALCO, M. a kol. *Podniková diagnostika*. 1. vyd. Ostrava: Tandem, 1998. ISBN 80-902167-4-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

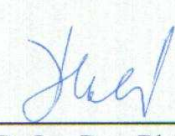
Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Ladislav Ludvík, CSc.**

Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 30.04.2010


prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vykonal sám. Všechny použité zdroje uvádím v příloze.

Děkuji Doc. Ing. Ladislavu Ludvíkovi, CSc. za odbornou pomoc při zpracování diplomové práce.

Ostrava

30. dubna 2010

.....

Podpis

OBSAH

1	ÚVOD	3
2	CHARAKTERISTIKA PODNIKU	4
3	PŘEDBĚŽNÁ DIAGNÓZA PODNIKU	7
3.1	Tvorba diagnostického modelu	7
3.2	Vyhodnocení diagnostického modelu	8
4	METODIKA ŘEŠENÍ UPŘESNĚNÉHO PROBLÉMU PODNIKU	11
4.1	Kostka růstu jako efektivní nástroj zlepšování podniku	11
4.1.1	Určete velikost a rozsah společnosti	14
4.1.2	Porovnejte svůj profil růstu	18
4.1.3	Zhodnoťte směr růstu společnosti	24
4.1.4	Znásobte jedinečné možnosti růstu	25
4.1.5	Aplikujte správné správné metody růstu	30
4.1.6	Přizpůsobte své organizační uspořádání	31
5	ANALÝZA VYBRANÝCH PROBLÉMŮ	34
5.1	Určení profilu velikosti a rozsahu podniku Janov	34
5.2	Porovnání profilu růstu podniku Janov	36
5.3	Zhodnocení směru růstu společnosti Janov	40
5.4	Znásobení jedinečných možností růstu podniku Janov	42
5.5	Aplikace správných metod růstu	45
5.6	Přizpůsobení organizačního uspořádání podniku Janov	46
6	NÁVRHY NA ŘEŠENÍ ZJIŠTĚNÝCH PROBLÉMŮ A EKONOMICKÉ VYHODNOCENÍ PROVEDITELNOSTI	48
6.1	Návrh střednědobé strategie pro podnik	48
6.2	Ekonomické vyhodnocení proveditelnosti	52
	ZÁVĚR	60
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	61
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ	63
	SEZNAM OBRÁZKŮ	64
	SEZNAM TABULEK A GRAFŮ	65
	SEZNAM PŘÍLOH	91

1 ÚVOD

Malé podniky jsou specifickou a důležitou součástí každé národní ekonomiky, protože utvářejí svou podstatou mikro a makropodnikatelské prostředí. Tyto formy podnikání plní ve společnosti mnoho funkcí. Kromě funkce ekonomické, což je vlastní hospodaření daných podniků, příspěvek k tvorbě domácího produktu a reakce na místní, respektive regionální potřeby spotřebitelů, plní také například funkci obslužnou (dovádějí příslušné výrobky a služby do blízkosti komerčního užití). Z dalších neopomenutelných funkcí bychom pak mohli jmenovat funkci kulturně a regionálnětvornou, čili takovou, která přispívá k vytváření všeobecné a ekonomické kultury v dané lokalitě. Někdy se na podnik odkazuje jako na vykonavatele funkce sociální, to jest samozaměstnávání drobných podnikatelů a vytváření pracovních příležitostí.

Pro svou diplomovou práci jsem si zvolil podnik, který od roku 1990 nabízí na trhu tradiční krajové pečivo – Štramberské uši. V posledních letech však tento podnik začíná potýkat s existenciálními problémy a ocitá se tak v mrtvém bodě. Výroba a prodej stagnuje. Důvody mohou být různé. Majitel, který má mnohaleté praktické zkušenosti s řízením, postrádá teoretické znalosti v oblastech marketingu, managementu a logistiky, které umožnily podniku dosáhnout růstu a lepších ekonomických výsledků s ním spojených.

Cílem této diplomové práce je, na základě analýzy pomocí vhodných diagnostických metod, dosáhnout zlepšení pozice podniku na trhu. K naplnění cíle práce nejprve přistoupíme za pomoci předběžné rychlé diagnózy podniku, tzv. rychlého testu, pomocí něhož zběžně prověříme čtyři hlavní oblasti podniku, a sice marketingovou, finanční, personální a výrobní. Pro další diagnózu pak zvolíme transformační model tzv. Kostku růstu, jejímž autorem je Andrej Vizjak. Za pomoci tohoto modelu hlouběji analyzujeme zjištěné problémy a navrhneme patřičné změny a opatření tak, aby podnik dosáhl růstu a zlepšil svou stávající situaci. Závěr práce je pak bude věnován ekonomickému ověření navržené koncepce.

2 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Na samém počátku je nutné upozornit, že pro účely této diplomové práce musíme volit fiktivní název podniku, jelikož si majitel nepřál být jmenován. Data a informace v práci uvedené, jsou však reálná. Volíme tedy pracovní název Janov – výroba a prodej tradičního krajového pečiva. Jelikož se jedná o podnikatele, který podniká na základě živnostenského oprávnění, odpadá tak existence složité podnikové hierarchie. Z tohoto důvodu také majitel zastává v podniku hned několik rolí – kromě role vlastníka podniku vystupuje také jako manager, účetní ale také například jako pracovní síla ve výrobním procesu, protože většinou část výrobního procesu zastává také sám.

Úspěšnost či neúspěšnost podniku Janov v podnikání je v převážné většině případů postavena na osobnosti podnikatele který musí dokonalým způsobem zvládnout trojroli a sice musí ovládnout umění vlastnit, řídit a v neposlední řadě musí být profesionálem v daném oboru. Právě náročnost dokonalého zvládnutí všech aktivit bývá v literatuře často zmiňována jako nevýhoda malých podniků.

Mnoho malých podniků, které mají dobré know-how a tržní potenciál, nedokáže tyto silné stránky dostatečně uplatnit a rozvinout. Někdy je přijímán názor, že malé podniky obtížně přežívají v dnešním multiglobálním prostředí. Ne vždy je však toto pravidlo uplatnitelné. Podnik Janov, například, figuruje na trhu již 20 let. Malé podniky mají velký potenciál a to především v možnosti flexibilně reagovat na tržní změny. Je však pravdou, že díky svým specifickým (mezi něž se řadí právě i výše zmíněná „mnohofunkčnost“ majitele coby manažera, účetního, vedoucího, pracovní síly a mnoha dalších, přispívá k maximálnímu vytížení, vytváření profesní slepoty a nedostatku volného času pro ostatní činnosti, ať již spojené s řízením podniku či volnočasové. Majitelé tak často stanou na mrtvém bodě, výroba a prodej pak stagnuje.

Zatřídění a typologie podniku v podnikatelském prostředí

Tak jako jiné, i podnik Janov, pro tuto práci vybraný, lze charakterizovat jako soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání. Náleží k němu věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit. Podnik funguje jako otevřený systém se zpětnou vazbou tzn. že dochází k výměně informací mezi podnikem a okolím a zpětná vazba podniku

umožňuje reagovat a adaptovat se na změny v okolí. Podnik Janov tedy vstupuje na trh a zabezpečuje pro jiné zboží za účelem dosažení zisku.

Podle živnostenského zákona č. 455/91 Sb. podniká majitel jako živnostník a to jako OSVČ (osoba samostatně výdělečně činná) na základě živnostenského oprávnění, tedy fyzická osoba provozující volnou živnost a podnikající na vlastní žádost a zodpovědnost.¹ Z hlediska národohospodářského pak řadíme podnik do sekundárního sektoru – jedná se tedy o podnik, který zpracovává statky získané v sektoru primárním. Dle odvětvové klasifikace ekonomických činností (OKEČ) náleží podnik Janov do skupiny DA 15 čili Průmysl potravin a pochutin – výroba potravin a nápojů.² Podle velikosti řadíme podnik mezi podniky malé (méně než 25 zaměstnanců) s obecním až regionálním rozsahem působnosti.

Pokud bychom náš podnik (nebo organizaci, neboť dle P. H. Wagnera můžeme definovat pojem organizace ve vztahu k podniku a podnikání následovně - každý podnik je organizace, má organizaci a je organizován. Dle Wagnera je podnik tedy vždy organizací, ne však každá organizace může být podnikem. Z hlediska lexikálně-syntaktického se tedy jedná o synonyma)³ klasifikovali podle prvotního uživatele, zjistíme, že se jedná o podnik výrobní. Vlastník není zainteresovaný na vzniklém výrobku, nýbrž na věcech, které lze přeměnit z outputu, tj. na penězích prostřednictvím prodeje a zisku.

Podnik a krize

V dnešním podnikatelském prostředí může vyvstat otázka, jaké jsou dopady celosvětové krize na podnik. Celkově lze říci, že tyto dopady jsou minimální. Můžeme zde bez nadsázky aplikovat pravidlo, které popsal Hermann Simon ve své knize *Jak na krizi* a sice že zboží každodenní potřeby, jako jsou potraviny, nápoje nebo prací prášky, je krizí postiženo méně. Čím více výrobek uspokojuje základní každodenní potřeby, tím obtížněji se bez něj spotřebitelé obejdou. Je také možné, že cukrovinky, čokoláda nebo slané pochoutky se budou kupovat ve větším množství, z důvodu více volného času nebo většího stresu.

Velikost zisku, který podnik Janov vyprodukuje by však měl být úměrný množství kapitálu, který majitel investoval do zdrojů. Rozhodující je efektivnost, čili získání maxima zisku v závislosti na množství investic.

¹ <http://firmy.finance.cz/zakony-legislativa/zakon-o-zivnostenskem-podnikani/>

² <http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/okec>

³ Viz. Dědina: Podnikové organizační struktury: teorie a praxe. str. 9

Efektivnost podniku charakterizujeme jako schopnost jednání nebo produkce s minimálním množstvím ztrát, výdajů nebo zbytečného úsilí. V různých případech efektivita vyjadřuje procentuální poměr toho, co je dosaženo, oproti tomu, co může být dosaženo, kdy 100% je ideální stav.⁴ Efektivita je tedy měřitelným údajem, který je kvantifikovatelný a určený procentem výstupu k maximálnímu možnému vstupu. Jako abstraktní pojem který popisuje stav ekonomiky (resp. ekonomického modelu) může být definován například následovně: „Jestliže existuje více prospěšných činností, můžeme situaci označit za efektivní, pokud žádná z těchto činností nemůže být zvýšena bez současného snížení jiné činnosti.“⁵

Veškeré informace o charakteristice podniku, které jsme získali a popsali výše, je možné shrnout do tabulky 2.1 uvedené níže.

Tab. 2.1 Charakteristika podniku

Předmět	Specifikace
Činnost	Sekundární sektor. Průmysl potravin a pochutin. Výroba na národní úrovni.
Historie	Založena 1990, zaměřena na organický růst.
Význam	Výroba a distribuce krajové speciality, regionální působnost.
Vlastnictví	Soukromé. Podnikání na základě živnostenského oprávnění.
Místo	Jedna výrobní jednotka situovaná ve městě Kopřivnice.

Zdroj: Vlastní zpracování

⁴ Viz. Havlíček, Kašík: Marketingové řízení malých a středních podniků. str.36

⁵ Viz. Efektivnost podniku

3 PŘEDBĚŽNÁ DIAGNÓZA PODNIKU

Pojem diagnóza je řeckého původu a je definována jako rozpoznání, stanovení, určení (pojmenování). Věda, která se zabývá naukou o rozpoznávání a jeho metodách pak nazýváme diagnostikou. Diagnostika se zabývá rozpoznáváním a hodnocením nevyužitých příležitostí a potenciálů v podniku, strategickým rozhodnutím ovlivňujícím dlouhodobý směr organizace. Při provádění diagnostiky funkčních oblastí podniku se budeme zaměřovat na jednotlivé funkce (oblasti) podniku. Některé z těchto funkcí mohou sice stát v popředí našeho zájmu, kvalitní diagnóza se však nikdy neobejde bez celostního přístupu k podniku. Je třeba vidět funkce ve vzájemných souvislostech.⁶ V této kapitole provedeme rychlou diagnózu podniku, která nám umožní zběžně nahlédnout do problematiky chodu celého podniku poskytne nám výchozí bod pro stanovení dalších potenciálních postupů.

3.1 Tvorba diagnostického modelu

Pro účely předběžné (či rychlé) diagnózy malého podniku vytvoříme v této práci vlastní model, s jehož pomocí postupně analyzujeme čtyři hlavní oblasti podniku (výroba, marketing, personalistika a finanční řízení), které jsou dále rozděleny do suboblastí. Otázky, které jsme při tvorbě tohoto modelu použili, vycházejí z diagnostického modelu, který dříve používala společnost Czechinvest pro celkové hodnocení podniků. Získané otázky byly selektovány a modifikovány tak, aby co nejlépe vyhovovaly našim potřebám, respektive aby sémanticky odpovídaly velikosti a zaměření vybraného podniku. Aplikace tohoto modelu nám tedy v první fázi umožní podnik analyzovat a zjistit jeho nejhlavnější nedostatky na, řekněme, samotné periférii celé jednotky. Na tyto nedostatky, ale také přednosti které se mohou do budoucna stát silnou konkurenční výhodou, bude potřeba se zaměřit, analyzovat je až k samotnému jádru problému a navrhnout poté odpovídající strategii tak, aby se toto řešení v budoucnu projevilo jako pozitivní. Celkovou následnou aplikací ekonomických doporučení pro řešení případných zjištěných nedostatků tedy poté podniku doporučíme, jak se vzhledem k výsledkům a stávající situaci co nejlépe zachovat.

Model postupně zachází do čtyř klíčových oblastí podniku které poté analyzuje pomocí strukturovaného souboru důmyslně koncipovaných otázek. Jednotlivé oblasti, tedy Výroba, Marketing, Personalistika, Financování a Finanční řízení jsou dále rozděleny do několika suboblastí. Pro oblast výroby se jedná o tyto suboblasti: plánování, výrobní proces,

⁶ viz. Kašík, J. Manažerská diagnostika a terapeutika podniku.

požadavky na výrobek, kontrola, údržba. Marketing se pak zaměřuje na přípravu marketingového mixu, produkt, cenovou strategii, distribuční síť a komunikaci. Personalistika se zaměřuje na suboblasti mzdových stimulací pracovníků, motivace pracovníků, vztahů na pracovišti, vztahů vedení společnosti k jejím zaměstnancům, používaných smluvních vztahů ve společnosti, kvalifikace pracovníků a interního systému komunikace ve společnosti. Poslední oblast (Financování a finanční řízení) se zaměřuje především na cíle a rizika finančního řízení, optimální finanční a kapitálovou strukturu, řízení stálých a oběžných aktiv, finanční analýzu a plánování, optimalizaci finančních výkazů, interní a externí zdroje financování.

Pro každou z výše uvedených suboblastí podniku je připraveno celkem 25 otázek se škálou odpovědí Ano – Spíše ano – Spíše ne – Ne (viz. Příloha č.1). Diagnostický model vytvoříme na základě bodového ohodnocení každé otázky. Model je vytvořen s ohledem na vybraný podnik a na odvětví, ve kterém působí. Za každou odpověď je možné získat 1-4 body přičemž bodové ohodnocení je následující:

Tab. 3.1 Bodové ohodnocení diagnostického modelu

Bodové ohodnocení	4	3	2	1
	Ano	Spíše Ano	Spíše ne	Ne

Zdroj: Vlastní zpracování

Jednotlivé oblasti a suboblasti podniku jsou poté dále analyzovány na základě odpovědí na dané otázky.

3.2 Vyhodnocení diagnostického modelu

Odpovědím na jednotlivé otázky pro každou suboblast byly přiřazeny body od 1-4. Hodnocení provedeme tak, že sečteme body za všechny suboblasti. Sumu bodů pro každou suboblast poté porovnáme s hodnocením, které je uvedeno v tabulce 3.2 níže.

Tab. 3.2 Vyhodnocení diagnostického modelu

Ohodnocení	Popis situace
100 – 75	Pokud se diagnostikovaná oblast podniku nachází v tomto intervalu, můžeme ji nazvat „nadprůměrnou“. Má velmi velký potenciál konkurenceschopnosti a velkou šanci na přežití spojenou s dobrými vyhlídkami do budoucna.
75 – 50	Tuto oblast můžeme nazvat „průměrnou“. Pokud se některá oblast podniku nachází v tomto intervalu, znamená to, že nedosahuje přílišného potenciálu konkurenceschopnosti. Odhalení příčiny pomocí tohoto modelu by mělo být odrazovým můstkem, který dopomůže podniku zamyslet se a začít jednat.
50 -25	Pokud se některá oblast podniku nachází v tomto intervalu, je to pro něj nezáviděníhodná situace. Tuto oblast pak můžeme nazvat „podprůměrnou“. Podnik by měl přehodnotit své dosavadní způsob řízení a začít jednat. Nedostatky v této oblasti, můžou být v budoucnu příčinou nulové konkurenční výhody, což by pro podnik znamenalo existenční ohrožení.

Zdroj: Vlastní zpracování

Z analýzy, kterou uvádíme v příloze vyplývá, že většinu oblastí podniku lze hodnotit jako průměrné tj. spadají svým bodovým ohodnocením do prostředního intervalu (75-100 bodů). Konkrétně se jedná o oblast výroby (55), marketingu (53) a finančního řízení (60). Jediná oblast, o které můžeme říci, že dosahuje nadprůměrného hodnocení je oblast personální (78), i když suma bodů pro dosažení této hranice se pohybovala velmi blízko limitu. Zdá se tedy racionální, pro řešení dalšího postupu zahrnout do koncepce i oblast personální. Jelikož si však majitel zajišťuje většinový provoz podniku osobně a pracovní sílu zaměstnává jen příležitostně při větší vytíženosti, nenabývá personální oblast podniku většího významu a můžeme tak abstrahovat od její detailnější diagnózy v další části práce.

V oblasti plánování je markantní především absence operativního plánu výroby. Podnik také nemá zajištěn pravidelný sběr informací o průběhu výrobního procesu. Majitel nesleduje změny v potřebách uživatelů. Produktivita práce není v podniku na dostatečné úrovni a majitel ani neprovádí ekonomické vyhodnocení výrobního procesu. Výrobní technologie jsou sice zastaralé, avšak stále funkční, provozuschopné a efektivní. Kapacita zařízení není dostačující, avšak stále jsou zde, jak uvidíme dále, volné rezervy které lze naplnit. Silnou stránkou podniku je pak vysoká jakost výrobku i jeho celková koncepce

životnosti. produkt je vyhovující z ekologického hlediska a podnik zachovává přiměřené dodací lhůty.

V oblasti marketingu chybí podniku odpovídající marketingový mix a zpracovaná databáze zákazníků. Majitel má již několik let své stálé zákazníky-distributory, kteří fungují jako mezičlánek v distribučním řetězci. Majitel nikdy neuvažoval o segmentaci trhu, nabízí stejný výrobek všem. Nesleduje ani vývoj konkurence. Výhodou je pak konkurenceschopnost výrobku a také dobré jméno firmy, které je založeno na dlouholeté tradici.

V rámci finančního řízení majitel neprovádí finanční analýzu a nemá ani stanoveny finanční cíle. Zásoby jsou v podniku neefektivně řízeny. Majitel ani nevyužívá možnosti veřejných zdrojů a fondů EU.

Pro další postup v této diplomové práci se pokusíme blíže analyzovat oblasti, které jsou průměrné a navrhnout, za použití ekonomických nástrojů vhodná doporučení tak, aby ve vybraných oblastech došlo k postupnému zlepšení.

4 METODIKA ŘEŠENÍ UPŘESNĚNÉHO PROBLÉMU PODNIKU

Předchozí diagnózou jsme zjistili tzv. krizové oblasti podniku. Nyní je třeba zvážit, jaké jsou růstové možnosti konkrétního podniku a jejich případné nastartování, popřípadě také jak lze podnik stabilizovat v době krize. Budeme se snažit zaměřit na jednotlivé oblasti postupným způsobem tak, abychom mohli navrhnout odpovídající doporučení. Je třeba vybrat vhodný nástroj za účelem prohloubení analýzy podniku. Jako efektivní se jeví tzv. Kostku růstu, jejíž koncepci navrhl Andrej Vizjak ve své publikaci *Žraloci a malé ryby*. Autor v této koncepci používá diagnostickou analýzu – používá limity (kvantitativní hodnoty) pro jednotlivé pole. Každá společnost si tak může v jednotlivých polích provést srovnání a zvážit, zdali je možné uvažovat o růstu či o změně. Tato srovnávací koncepce byla navržena především pro velké společnosti. Za jistých podmínek se však dá po úpravách limitů aplikovat i na malé podniky.

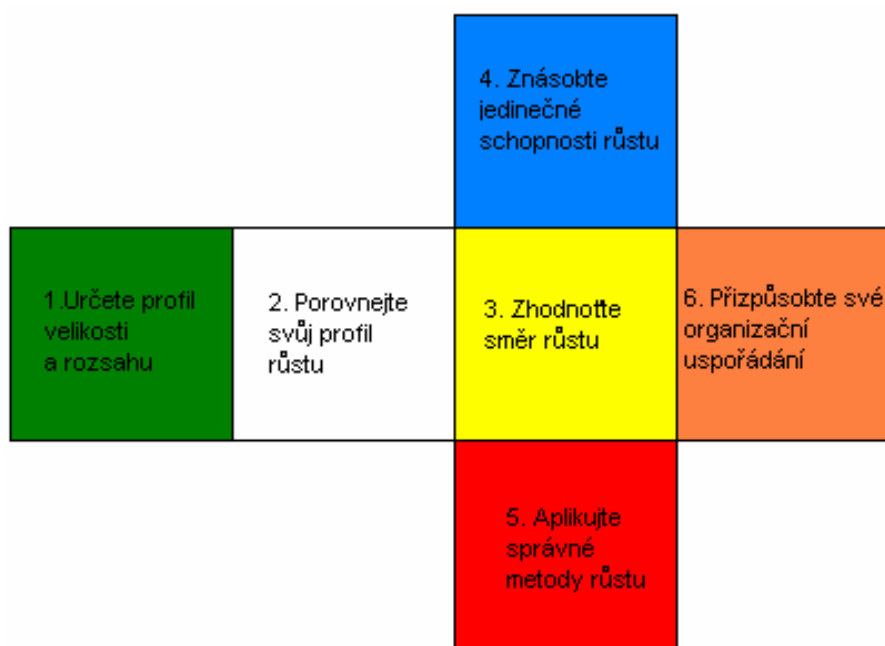
Na následujících stránkách si postupně představíme koncepci Kostky růstu, její jednotlivá pole a na základě informací a dat zjištěných za pomoci předběžné diagnózy určíme, do kterých polí Kostky podnik spadá a tento stav porovnat se stavem optimálním (normativním). Samozřejmě je zcela na místě, když si položíme otázku, co je vlastně v našem případě optimální? Jaká je nejvhodnější kombinace polí kostky? Odpověď na tento dotaz je jednoznačně subjektivní, protože Kostka růstu, jak bude uvedeno, má mnoho kombinací. My se však pokusíme navrhnout řešení tak, aby podnik zlepšil svou pozici na trhu a svými výsledky se přiblížil optimu, které považujeme za nejvhodnější.

4.1 Kostka růstu jako efektivní nástroj zlepšování podniku

Použití kostky růstu nám umožní zaměřit se na vybrané oblasti a aplikovat postupně potřebné diagnostické metody a postupy. Podle Vizjaka již nelze tradiční strategické koncepce ve stále se měnícím podnikatelském prostředí úspěšně použít. Posun strategických priorit směrem ke konkurenčnímu boji založenému na velikosti a rozsahu tak vyžaduje novou rámcovou strategickou koncepci, která by umožnila pochopit nové priority a podle toho jednat. Je především třeba, aby se každý podnik naučil rozumět své velikosti, a mohl se tak aktivně rozhodnout kterým směrem se vydat – zdali se stát jedním z lídrů v daném odvětví, nebo vytvořit udržitelný specializovaný segment (niku) a vyjít tak z konečné fáze soupeření jako specializovaný hráč s nejlepšími výsledky.

Pokusíme se aplikovat rámcovou koncepci pro úspěšný konkurenční boj založený na velikosti a rozsahu. Právě velikost a rozsah jsou klíčovými faktory úspěchu nejen díky velmi důležité koncepci „úspor z rozsahu“, která se stala jednou z teorií řízení podniku. Tato koncepce má mnohočetné kombinace, které jsou zobrazeny v tzv. Rubikově kostce – kostce růstu. Díky empirickým zjištěním na jejichž základě probíhají různé procesy, rozlišujeme šest základních pravidel konkurenčního boje založeného na velikosti a rozsahu, z nichž každé představuje jedno pole kostky růstu.⁷

Obr. 4.1 Kostka růstu



Zdroj: Vizjak, A. Žraloci a malé ryby. 2009. Vlastní zpracování

Jednotlivá pole Kostky růstu rozdělil Vizjak takto:

1. Určete profil velikosti a rozsahu společnosti.

Podle prvního (zeleného) pravidla musíme nejprve určit současnou a cílovou hodnotu velikosti a rozsahu vaší společnosti. Dle hodnot tržní kapitalizace a pozice tržeb v rámci daného odvětví průmyslu lze společnost označit buď za menšího následovatele, menšího lídra, nebo velkého následovatele, velkého lídra.

2. Porovnejte svůj profil růstu

Podle druhého (bílého) pravidla musíme srovnat svou společnost s ostatními podle její finanční výkonnosti. Podle ročního růstu zisku (větší nebo menší než 12%) a ročního růstu

⁷ Viz. Vizjak: Žraloci a malé ryby.

tržeb (větší nebo menší než 11,5%) lze společnost zařadit mezi společnosti se špatnými výsledky, společnosti zaměřené na růst zisku, společnosti zaměřené na růst tržeb nebo na společnosti s nejlepšími výsledky.

3. Zhodnoťte směr růstu společnosti

Podle třetího (žlutého) pravidla musíte přehodnotit směr růstu společnosti, aby byl tento směr v souladu s velikostí a rozsahem společnosti a jejím profilem růstu a mohli jsme si nastavit co možná nejslibnější směr růstu do budoucna. Podle stupně produktové diverzifikace a internacionalizace společnosti rozlišujeme mezi regionálními a produktovými nikami, regionálními víceodvětvovými nikami, mezinárodními produktovými nikami a celkovým globálním trhem.

4. Znásobte jedinečné schopnosti růstu společnosti.

Podle čtvrtého (modrého) pravidla potřebujeme určit, které ze schopností růstu jedinečných pro naši společnost je potřeba znásobit, abyste dosáhli dalšího růstu. Podle potenciálu výrobních synergií a tržních synergií rozlišujeme mezi produktovým a/nebo regionálním zaměřením, schopnostmi souvisejícími s trhem, schopnostmi souvisejícími s výrobky a schopnostmi souvisejícími s velikostí a rozsahem společnosti.

5. Aplikujte správné metody růstu

Podle pátého (červeného) pravidla musíme určit správné metody růstu potřebné k dalšímu rozvoji společnosti. Podle investičních požadavků a nízkých překážek jejich implementace si společnost může vybrat mezi čistým organickým růstem, akvizicemi, spoluprací a megafúzí.

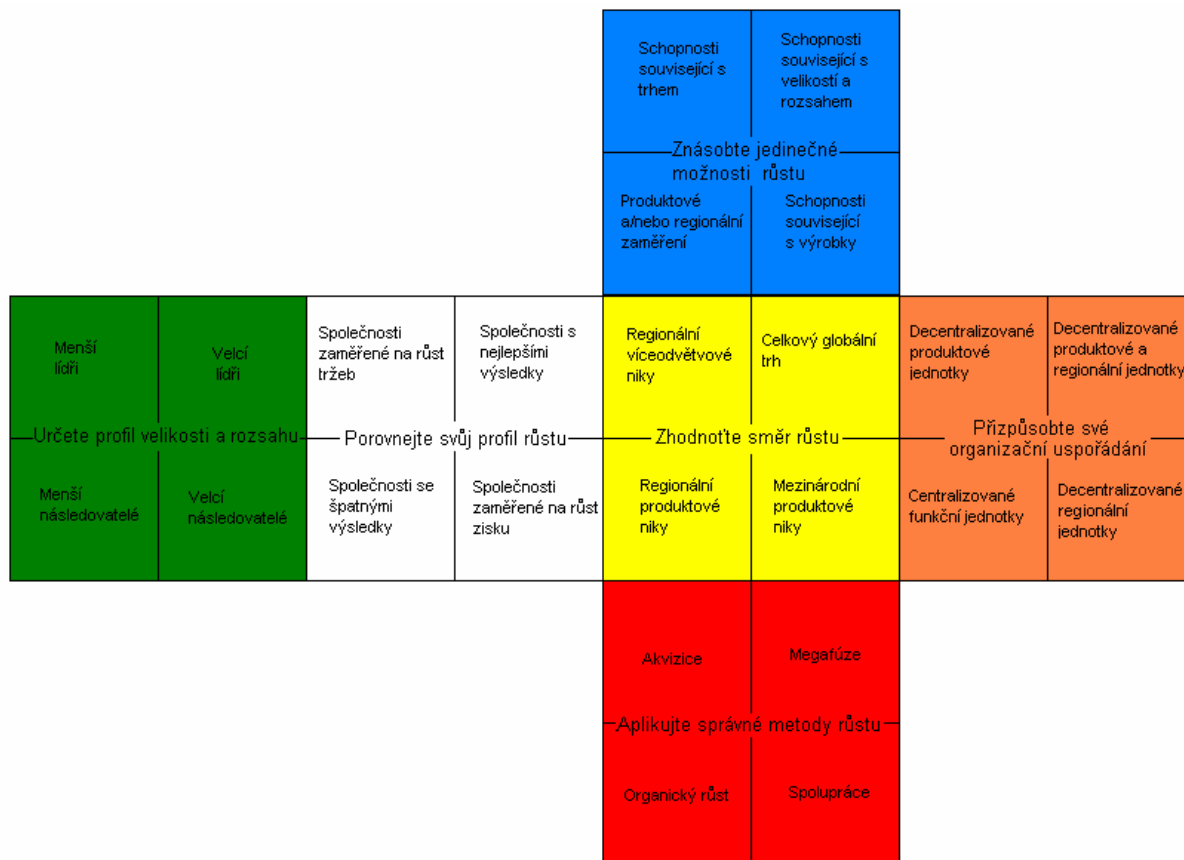
6. Přizpůsobte organizační uspořádání

Podle šestého (oranžového) pravidla musíme určit stupeň decentralizace produktových a/nebo tržních jednotek. To je nezbytné pro znásobení účinku schopností růstu a integraci získaných společností. Na úrovni produktové a/nebo regionální complexity, kterou musí daná společnost zvládat, závisí, zda taková společnost sestává z centralizovaných funkčních jednotek a/nebo decentralizovaných produktových a /nebo regionálních jednotek.

Obrázek 4.2 níže zobrazuje základní strategické kombinace všech šesti polí kostky růstu, kterými se budeme v této práci detailně zabývat v následujících kapitolách. Každé z výše uvedených šesti pravidel odpovídá čtyřem strategickým možnostem volby, což dává

dohromady 4096 kombinací jednotlivých polí kostky růstu – ale pouze jediná z těchto kombinací odpovídá nejlépe naší společnosti.

Obr. 4.2 Základní strategické kombinace



Zdroj: Vizjak, A. Žraloci a malé ryby. 2009. Vlastní zpracování

4.1.1 Určete velikost a rozsah společnosti

Prvním krokem v rámci tradičních postupů strategického plánování je SWOT analýza, která umožní určit silné a slabé stránky dané společnosti v kontextu trhu. Pro tyto účely se používají různé seznamy kritérií hodnotících pozici společnosti z hlediska nákladů a kvality.

Tato metoda má svůj význam pro společnosti, které aktivně působí na trhu a jsou konfrontovány se silnou konkurencí představovanou několika přímými konkurenty. Klíčovými faktory úspěchu jsou zde co nejnižší náklady nebo diferenciacce. Konkurenční subjekty, jejichž výhoda spočívá ve velikosti a rozsahu a které si uvědomují, že pokračující koncentrace průmyslu ve spojení s jejich relativní akviziční silou se stává strategickou prioritou, v rámci určování svých strategií nejprve definují svou velikost a rozsah.

Obr. 4.3 Určení profilu velikosti a rozsahu



Zdroj: Vizjak, A. Žraloci a malé ryby. 2009. Vlastní zpracování

Jak vidíme na obrázku 4.3, rozlišujeme mezi čtyřmi profily velikosti a rozsahu. Jsou to:

- a) **Menší následovatelé** - nepatří mezi nejúspěšnější tři lídry v oblasti prodeje a tržeb v rámci odvětví průmyslu, které tvoří hlavní oblast jejich podnikání.
- b) **Menší lídři** - patří mezi tři nejúspěšnější společnosti v oblasti prodeje a tržeb v rámci odvětví průmyslu, které tvoří hlavní oblast jejich podnikání.
- c) **Velcí následovatelé** - nepatří mezi nejúspěšnější tři lídry v oblasti prodeje a tržeb v rámci odvětví průmyslu, které tvoří hlavní oblast jejich podnikání, jejich tržní kapitalizace je však větší než cca 10 mld USD.
- d) **Velcí lídři** - patří mezi nejúspěšnější tři lídry v oblasti prodeje a tržeb v rámci odvětví průmyslu, které tvoří hlavní oblast jejich podnikání a jejich tržní kapitalizace je větší než cca 10 mld US.⁸

Pro určení profilu velikosti a rozsahu provedeme SWOT analýzu podniku a jejího potenciálu v daném odvětví. SWOT je typem strategické analýzy stavu podniku, organizace či firmy a to z hlediska jejich silných stránek (strengths), slabých stránek (weaknesses), příležitostí (opportunities) a ohrožení (threats). Tato analýza nám poskytne podklady pro formulaci rozvojových směrů a aktivit, podnikových strategií a strategických cílů.

⁸ Viz. Vizjak: Žraloci a malé ryby

Analýza silných a slabých stránek se zaměřuje především na interní prostředí podniku, na vnitřní faktory podnikání. Naproti tomu hodnocení příležitostí a ohrožení se zaměřuje na externí prostředí, které podnik nemůže tak dobře kontrolovat.⁹

Obr. 4.4 SWOT analýza



Zdroj: http://cs.wikipedia.org/wiki/Soubor:SWOT_cs.svg

Přestože podnik nemůže externí faktory kontrolovat, může je alespoň identifikovat pomocí například vhodné analýzy konkurence, demografických, ekonomických, politických, technických, sociálních, legislativních a kulturních faktorů působících v okolí podniku.¹⁰

Součástí SWOT analýzy by měla být i analýza konkurence a svým způsobem i analýza substitutů, tzn. výrobků, které jsou odlišné od našich a dokážou uspokojit zákaznickovy potřeby jiným způsobem. Analýzu konkurence provedeme tak, že vytipujeme několik předních nejúspěšnějších konkurentů v daném oboru. Zaměříme se především na region působnosti, hloubku a šířku jejich portfolia, segmentaci atd. Závěr analýzy by nám měl pomoci rozhodnout se, jakým směrem by se podnik Janov měl dále ubírat.

Jedním ze základních předpokladů úspěšného podnikání je u podniku Janov v delším časovém horizontu dynamický růst (ať už je měřen jakýmkoliv faktory). Růst podniku a jeho dynamika je ale v řadě případů závislý na velikosti tržního podílu neboli tržního prostoru, který se podnikateli podaří vytvořit a udržet na úkor svých konkurentů. Růst podniku na

⁹ Viz. Armstrong: A handbook of Human Resource Management Practice, přeloženo

¹⁰ Středoevropské centrum pro finance a management, www.finance-management.cz

tržích, které samy o sobě nerostou, je pak závislý dokonce pouze na ukrajování tržních podílů konkurentů. To však vyžaduje důslednou analýzu přímých a nepřímých konkurentů, konkurentů stávajících ale i těch, kteří by se mohli objevit v budoucnosti.

Mnohým podnikatelům se otázka analýzy konkurence jeví jako jednoduchá. Nestačí však, bohužel, jen vyjmenovat naše konkurenty. Většinou se totiž jedná pouze o přímé konkurenty. Problematika analýzy konkurence je ale podstatně složitější, potenciál vzniku konkurence je daleko širší. Konkurenci mohou způsobit například dodavatelé surovin či polotovarů nebo naši odběratelé. Teorie průmyslového řetězce předpokládá, že každý jeho článek (nejen přímo předcházející či přímo následující) je zdrojem potenciální konkurence.

Do našeho marketingového rozhodování tak musíme tedy zahrnout také úrovně konkurence. Úrovní konkurence jen několik. Rozeznáváme mimo jiné také například konkurenci rozpočtovou, konkurenci průmyslových odvětví, konkurenci značek atd. V našem případě se může jednat například *Konkurenci variant výrobku* což je forma konkurence způsobená tím, že výrobci dodávají celou řadu různých variant výrobku, který může být koncipován pro různé zákaznické segmenty. Dochází zde ke zvláštnímu paradoxu v podobě vnitřní konkurence, kdy jednotlivé druhy výrobků jednoho podniku si navzájem konkurují. Další formou se pak může stát *Konkurence průmyslových odvětví* a všichni dodavatelé z určitého oboru jsou chápáni jako konkurenti. Například v našem případě se konkurenty zmíněné pekárny stávají všichni výrobci cukrovinek. Mezi další formy konkurence řadíme *Konkurenci rozpočtovou*. Tato konkurence je nejvyšší formou konkurenčního boje, kdy všechny podniky bojují o podíl na rozpočtech všech zákazníků. Zde si již konkurují výrobci cukrovinek např. s výrobci automobilů.

Poznání forem konkurence je velice důležité z toho hlediska, že na této formě závisí i způsoby a nástroje konkurenčního boje, které se v dané konkurenční struktuře používají. V této prvotní fázi nás bude zajímat analýza konkurence, abychom mohli zjistit bezprostřední ohrožení pro podnik.

4.1.2 Porovnejte svůj profil růstu

Finální rozhodnutí kterým se určí cílový profil velikosti a rozsahu společnosti má zásadní dopad na profil růstu společnosti. Je-li společnost velkým následovatelem v daném odvětví průmyslu, které se již nachází v pozdní fázi cyklu koncentrace průmyslu, bude muset investovat do vysokých budoucích hodnot růstu, aby dohnala lídry předtím, než se dané odvětví dostane do konečné fáze svého vývoje. Na druhou stranu, společnost, jejíž počáteční velikost a rozsah jsou tak malé, že má šanci přežít koncentraci průmyslu pouze jako menší následovatel, může zvažovat mírnější tempo růstu tržeb. Ve všech případech však společnosti musejí dosáhnout rovnováhy mezi růstem tržeb a růstem zisku, jakož i rovnováhy mezi dalšími klíčovými finančními ukazateli svého profilu růstu a to v souladu s definicí profilů růstu zobrazenou na obrázku 4.5.

Obr. 4.5 Porovnání profilu růstu

Společnosti zaměřené na růst tržeb	Společnosti s nejlepšími výsledky
— Porovnejte svůj profil růstu —	
Společnosti se špatnými výsledky	Společnosti zaměřené na růst zisku

Zdroj: Vizjak, A. Žraloci a malé ryby. 2009. Vlastní zpracování

Dle Vizjaka rozlišujeme mezi čtyřmi profily růstu:

- a) **Společnosti se špatnými výsledky** - průměrný roční růst zisku je menší než 12% a průměrný roční růst tržeb menší než 11,5%.
- b) **Společnosti zaměřené na růst tržeb** - průměrný roční růst zisku menší než 12% a průměrný roční růst tržeb větší nebo roven 11,5% ročně.
- c) **Společnosti zaměřené na růst zisku** - průměrný roční růst zisku je větší nebo roven 12% a průměrný roční růst tržeb menší než 11,5% ročně.
- d) **Společnosti s nejlepšími výsledky** - průměrný roční růst zisku větší nebo roven 12% a průměrný roční růst tržeb větší nebo roven 11,5% ročně.

Finanční analýza

Pro porovnání profilu společnosti a zhodnocení dalšího růstu využijeme finanční analýzu. Finanční analýzy všeobecně slouží k odhalení pravdivého obrazu o jevech, které chceme sledovat. Většinou se finanční analýzy provádí pro hodnocení společností, jejich oddělení, procesů apod. Cílem je identifikovat slabé stránky, což by mělo vést k zásahům takového rázu, aby se slabé stránky co nejvíce potlačily nebo dokonce odstranily.¹¹

Zdroje ekonomických informací které nám v našem případě umožní provést finanční analýzu můžeme rozdělit do tří skupin:

- *Zdroje finančních informací*

Z účetních výkazů finančního a vnitropodnikového účetnictví, výroční zprávy, apod.

- *Kvantifikované nefinanční informace*

Ekonomická a podniková statistika, podnikové plány, cenové a nákladové kalkulace, další podnikové evidence (produkce, poptávka a odbyt).

- *Nekvantifikované informace*

Informace od majitele, odborný tisk, nezávislá hodnocení a prognózy.

Zdrojem informací pro finanční analýzu bude v našem případě:

Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty (zkráceně Výsledovka) bude jedním z nejdůležitějších zdrojů, který použijeme pro finanční analýzu (viz. Příloha 3). Výsledovka nám ukazuje, jakého hospodářského výsledku společnost dosáhla za sledovaná minulá období a dále nám konkretizuje, které náklady a výnosy za jednotlivé činnosti se podílely na tvorbě výsledku hospodaření. Výkaz zisku a ztrát je podle zákona o účetnictví povinnou součástí účetní závěrky. Jeho forma je v ČR upravena, používá se buď ve zkrácené nebo plné verzi. Získáváme z ní základní přehled o hospodaření společnosti, velikosti tržeb, nákladů v základním členění (materiálové, mzdové, odpisy) a výši zisku.

¹¹ Viz. Pavlíková: Finanční řízení v praxi, str. 7-75

Rozvaha

Dalším výkazem, který budeme pro potřeby finanční analýzy využívat, je rozvaha (viz. Příloha 4). Rozvaha (zastarale bilance) je jedním ze základních výkazů účetní závěrky. Tento finanční výkaz uvádí položky aktiv a pasiv a zachycuje stav majetku v podniku a zdrojů jeho krytí k určitému datu, v našem případě k poslednímu dni účetního období (31.12.). Jedná se tedy o tzv. rozvahu řádnou (kromě řádné rozlišujeme také rozvahu mimořádnou, mezitímní, počáteční, konečná, zahajovací, srovnávací atd.).

Rozvaha nám podává přehled o majetku podniku Janov v peněžním vyjádření a umožňuje tak posoudit finanční pozici podniku. Na rozdíl od jiných účetních výkazů (například výkazu zisku a ztráty), které zobrazují hodnoty platné za určité období (tokové veličiny), zobrazuje rozvaha hodnoty platné k určitému okamžiku (stavové veličiny). Každá, po formální stránce správně sestavená rozvaha musí splňovat základní bilanční rovnici (součet aktiv se musí rovnat součtu pasiv). Obsah, rozsah a formu rozvahy určují účetní standardy, podle kterých se výkaz sestavuje (a podle kterého se také většinou vede i celé účetnictví). V našem případě jsou aktiva a pasiva zobrazeny jednoduše pod sebou. Místo této formy zobrazení se však můžeme setkat také s tzv. T-formou kdy se aktiva a pasiva v rozvaze zobrazují horizontálně ve dvou sloupcích (aktiva jsou zobrazena na levé straně a pasiva na straně pravé).

Základem pro finanční analýzu jsou všeobecně poměrové ukazatele což je podíl dvou hodnot, které získáme z absolutních ukazatelů (tedy jakékoli hodnoty, která je přímo k dispozici např. položky rozvahy, výsledovky, výkazu o cash-flow, počet zaměstnanců apod.). Postupně budeme analyzovat ukazatele *rentability*, *zadluženosti*, *likvidity* a *aktivity*.

Ukazatele rentability

Rentabilita tržeb (ROS-Return on Sales)

Ukazatel vyjadřuje finanční výkonnost podniku a charakterizuje úspěšnost prodeje. Závisí především na cenách prodávaných výrobků či zboží a na zisku zakalkulovaném do těchto cen. Pokles ukazuje buď zvýšený objem výnosů (nikoliv příjmů), nebo snížení vnitřního finančního potenciálu podniku. Ukazatel rentability tržeb vyjadřuje kolik zisku vyprodukuje podnik každou 1 korunu tržeb. Hodnota ukazatele by měla být co nejvyšší. Výše uvedený poměr je také označován jako čisté ziskové rozpětí, protože bere v úvahu vliv

zdanění. Výnosnost můžeme zlepšovat zvýšením cen při stabilním objemu tržeb nebo zvyšováním objemu tržeb při neměnných cenách. Ukazatel by se měl posuzovat v časové řadě. Rostoucí trend je příznivý, i když snížení ukazatele nemusí být negativní, pokud rostou výnosy. Hodnota ukazatele silně závisí i na strategii společnosti a cílech. - hodnotu čisté rentability tržeb může zvýšit např. pokles daňového zatížení, nebo snížení úrokové hladiny cizích zdrojů, změna strategie financování apod. Rentabilitu tržeb vypočítáme podle následujícího vzorce:

$$ROS = \frac{ZISK.PO.ZDANENI}{TRZBY}$$

Rentabilita nákladů (ROC- Return on Costs)

Ukazatel rentability nákladů nám udává, jaká část zisku (nebo ztráty) připadá na 1 korunu nákladů. Je doplňkovým ukazatelem k ukazateli rentability tržeb. Ukazuje, kolik je společnosti schopná vyprodukovat zisku na 1 korunu nákladů. Rentabilitu nákladů vypočítáme následovně:

$$ROC = \frac{ZISK}{PROVOZNÍ.NAKLADY}$$

Ukazatele zadluženosti

Míra zadluženosti vyjadřuje poměr cizích a vlastních zdrojů (v jakém rozsahu je podnik financován cizím kapitálem). Udává kolik korun cizích zdrojů připadá na 1 korunu vlastního jmění. Vzorec pro výpočet je následující:

$$CELKOVA.ZADLUZENOST = \frac{CELKOVE.CIZI.ZDROJE}{CELKOVA.PASIVA}$$

Hodnota ukazatele roste s tím, jak roste proporce dluhů ve finanční struktuře podniku. Hodnocení zadluženosti podniku je následující:

- do 30 % nízká míra zadluženosti
- do 50 % střední míra zadluženosti

- do 70 % vysoká míra zadluženosti
- nad 70 % riziková zadluženost

Ukazatele likvidity

Likvidita je finanční, termín, jehož definice se různí co do autora a pohledu. Z pohledu finanční analýzy se jedná o poměrový ukazatel, který lze definovat jako momentální schopnost uhradit splatné závazky. Z podnikového hlediska pak bývá považován za schopnost podniku získat prostředky pro úhradu svých závazků přeměnou jednotlivých složek majetku do hotovostní formy před splatností závazků krytých těmito složkami.¹² Rozlišujeme mezi likviditou 1, 2 a 3.stupně respektive okamžitou, běžnou a pohotovou likviditou:

Likvidita 1.stupně (Okamžitá likvidita)

Doporučované hodnoty pro tento ukazatel se pohybují mezi 10 a 20%. V tomto případě se porovnává hotovost, kterou máme okamžitě k dispozici v pokladně a na účtech (s výjimkou termínovaných) s tím, co budeme platit příštích 12 měsíců. Vypočítáme ji podle vzorce:

$$OKAMZITA.LIKVIDITA = \frac{FINANCNI.MAJETEK}{KRATK.ZDROJE}$$

Likvidita 2.stupně (Pohotová likvidita)

Doporučovaná hodnota by měla být mírně vyšší než 1 (100%). Tento ukazatel poměřuje to, co bychom měli do jednoho roku získat (krátkodobé pohledávky) s tím, co budeme během jednoho roku potřebovat (krátkodobé závazky neboli krátkodobý cizí kapitál. Pohotovou likviditu vypočítáme jako:

$$POHOTOVA.LIKVIDITA = \frac{FINANCNI.MAJETEK + KRATK.POHLEDAVKY}{KRATK.ZDROJE}$$

¹² Viz. Synek, Manažerská ekonomika, str. 49-51

Likvidita 3.stupně (Běžná likvidita)

Zde se doporučovaná hodnota pohybuje mezi 150 a 200%. Vzorec pro výpočet zní:

$$BEZNA.LIKVIDITA = \frac{OBEZNA.AKTIVA}{KRATK.ZDROJE}$$

Jednotlivé ukazatele se liší mírou pohotovosti, s jakou se mohou jednotlivé zdroje přeměnit na hotové peníze. Relativně vysoké ukazatele nelze hodnotit jen jako pozitivní a je nutné tyto hodnoty posuzovat v širším pohledu. Dá se totiž předpokládat, že vysoký podíl běžných aktiv znamená nižší rentabilitu.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity nám vyjadřují jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy (jak dlouho v nich má vázány finanční prostředky). Pro účely této analýzy použijeme ukazatele aktivity v oblasti zásob. Tyto nám ukáží, jak podnik efektivně či neefektivně nakupuje a skladuje materiál potřebný pro výrobu či jak vysoký objem zásob má na skladech. Právě rychlá přeměna zásob na hotové peníze je předpokladem přežití v období ekonomické recese.

Z technického hlediska se mohou tyto ukazatele vyskytovat ve dvou podobách:

Doba obratu zásob ve dnech

Vyjadřuje délku období, které je nutné k uskutečnění jednoho obratu, vyjádřenou v časové jednotce, obvykle ve dnech. Dobu obratu vypočítáme:

$$OBRAT.ZASOB.VE.DNECH = \frac{ZASOBY * POCET.DNI}{TRZBY}$$

Počet obrátek („obratovost“)

Vyjadřuje počet obrátek, tj. kolikrát se určitá položka „obrábí“ za určité období, obvykle jeden rok. Počet obrátek lze vypočítat jako:

$$POCET.OBRATEK = \frac{365}{OBRAT.ZASOB.VE.DNECH}$$

4.1.3 Zhodnoťte směr růstu společnosti

Přestože jsou profily velikosti/rozsahu a růstu důležité pro nastartování růstu společnosti správně nastavené, nestačí již na budování co nejvyšší udržitelné výkonnosti. Dalším klíčovým krokem je výběr správného směru růstu – třetí pole kostky růstu.

Obr. 4.6 Zhodnocení směru růstu

Regionální víceodvětvové niky	Celkový globální trh
— Zhodnoťte směr růstu —	
Regionální produktové niky	Mezinárodní produktové niky

Zdroj: Vizjak, A. Žraloci a malé ryby. 2009. Vlastní zpracování

V závislosti na úrovni růstu podniku rozlišujeme, dle Vizjaka, čtyři alternativy směru růstu:

a) Regionální produktové niky

Regionální produktové niky mají vysoký podíl současných příjmů a investic do jednoho podnikatelského segmentu v rámci jedné zeměpisné oblasti.

b) Regionální víceodvětvové niky

Regionální víceodvětvové niky jsou diverzifikovány napříč několika podnikatelskými segmenty, avšak s vysokým podílem současných příjmů a investic v rámci jedné zeměpisné oblasti.

c) Mezinárodní produktové niky

Mezinárodní produktové niky s vysokým podílem současných příjmů a investic do jednoho podnikatelského segmentu, ale internacionalizovány napříč několika zeměpisnými oblastmi.

d) Celkový globální trh

Celkový globální trh je diverzifikován napříč několika podnikatelskými segmenty a internacionalizován napříč několika zeměpisnými oblastmi.

Náš podnik se řadí mezi regionální produktové niky protože má podíl současných příjmů a investic do jednoho podnikatelského segmentu v rámci jedné zeměpisné oblasti. Při hodnocení dalšího růstu podniku bude třeba, mimo jiné, provést odhad běžné poptávky a také zjistit využití výrobních kapacit podniku a to jak současné, tak i maximální.

Odhad běžné poptávky celkového trhu (celkový tržní potenciál) provádíme, abychom mohli vytvořit a implementovat vhodné marketingové strategie. Celkový tržní potenciál je maximální objem prodeje, kterého může být dosaženo podniky v daném odvětví během určitého časového období, při dané úrovni marketingového úsilí a daných podmínek tržního prostředí.

Dle Kotlera se celkový tržní potenciál určuje takto: odhad celkového počtu potenciálních zákazníků se vynásobí průměrným množstvím zakoupeným jedním zákazníkem a průměrnou jednotkovou cenou. Nejobtížněji se odhaduje počet zákazníků specifického produktu a trhu. Kotler navrhuje vycházet z celkového počtu obyvatel. V dalším kroku vyloučíme skupinu obyvatel, u níž je nepravděpodobné, že si produkt zakoupí. Předpokládáme, že to budou především děti mladší 15ti let a negramotní. Celá tato skupina představuje asi 20% obyvatelstva. Zbývajících 80% obyvatelstva tvoří tzv. *Možné sdružení*. Dalším zkoumáním zjistíme, že lidé s nízkými příjmy produkty tohoto typu nekupují. Tato skupina představuje přibližně 30% z možného sdružení. Jejím vyloučením pak dospějeme k tzv. *Nadějnému sdružení* zahrnujícím celkový počet zákazníků, kteří produkt koupí.

Zjištění využití výrobních kapacit bude důležité při tvorbě střednědobého strategického plánu pro rozhodování o výrobě pro nové odběratele (dle předběžné diagnózy nemá majitel takový plán vytvořen). Bude důležité zachovat přiměřené dodací lhůty a to přinejmenším v takové míře, jako je tomu doposud.

4.1.4 Znásobte jedinečné možnosti růstu

Předchozí kapitola sice upravovala směřování investic ve smyslu produktové diverzifikace a internacionalizace, avšak sama o sobě neposkytovala zdroj konkurenční výhody v daném konkrétním směru růstu. Tímto úkolem se budeme zabývat v této kapitole.

Další z polí kostky růstu – v tomto případě modré, nám specifikuje jedinečné schopnosti růstu. Podle stupně produktových a tržních synergií, které lze znásobit a dosáhnout tak díky nim dalšího růstu, rozlišujeme mezi čtyřmi druhy jedinečných možností růstu.

Obr. 4.7 Znásobení jedinečných možností růstu



Zdroj: Vizjak, A. Žraloci a malé ryby. 2009. Vlastní zpracování

a) **Produktové a/nebo regionální zaměření**

Schopnost, kterou nacházíme u menších společností, které se zaměřují na specifické regionální niky s vhodnými výrobky a službami. Tato schopnost poskytuje konkurenční výhody v příslušné regionální produktové nise. Nejedná se však o konkurenční výhodu, jejíž efekt lze znásobit na nadnárodní úrovni produktovými segmenty.

b) **Schopnosti související s trhem.**

Nabízejí tržní výhody – například prostřednictvím budování značky, znásobením účinku existující prodejní síly nebo snižování logistických nákladů. Vzhledem k zeměpisným vzdálenostem a rozdílům ve struktuře a požadavcích zákazníků na různých regionálních trzích lze účinky této konkurenční výhody lépe znásobit napříč produktovými segmenty v rámci jedné konkrétní země než na nadnárodní úrovni.

c) **Schopnosti související s výrobky**

Umožňují působení synergií na straně výrobků – například inovace výrobků či služeb, využívání současných dodavatelů nebo vlastních provozů. Vzhledem k rozdílným technologiím a provozním specifikům v různých produktových segmentech lze účinky této konkurenční výhody snáze násobit napříč zeměpisnými oblastmi v rámci totožného produktového segmentu než napříč produktovými segmenty.

d) **Schopnosti související s velikostí a rozsahem**

Sestávají například z úspor z rozsahu, akviziční síly a jiných jedinečných schopností velkých společností. Schopnosti související s velikostí a rozsahem umožňují působení jak synergií vázaných na výrobky, tak synergií vázaných na trh napříč celým hodnotovým řetězcem – v rámci omezení daných stále se zvyšující složitostí organizace a tomu odpovídajícím nedostatkem úspor z rozsahu.

Pro detailnější analýzu produktu podniku Janov a znásobení jeho jedinečných možností růstu použijeme Marketingový mix (někdy také tzv. 4P), který představil profesor Jerry McCarthy ve své knize Marketing v roce 1960. Obsahuje čtyři taktické marketingové nástroje: produkt (Product), cenu (Price), distribuci (Distribution) a propagaci (Promotion).

Philip Kotler a Gary Armstrong uvádějí v jedné z nejpoužívanějších učebnic marketingu *Marketing* následující definici marketingového mixu: „Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které podniku umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“¹³

Předem je třeba zdůraznit, že marketingový mix je taktická, nikoli strategická pomůcka. Dříve než tedy můžeme marketingový mix použít, je nutno vyřešit strategické problémy, a to:

1. Segmentaci (Segmentation),
2. Zacílení (Targeting),
3. Umístění/pozicování (Positioning).

Marketingový mix představuje a konkretizuje všechny kroky, které organizace musí udělat, aby vzbudila poptávku po svém produktu. Tyto kroky si rozdělíme do čtyř proměnných:

Produkt (Výrobní politika)

Označení produkt může být v tomto případě trochu zavádějící, protože se netýká označení jen samotného výrobku (ten nazýváme jádrem produktu). Řadíme zde také celý sortiment, kvalitu, design produktu, obal, image výrobce, značku, záruky, služby a další faktory, které z pohledu spotřebitele rozhodují o tom, jak produkt uspokojí jeho očekávání.

¹³ Viz. Kotler, Armstrong: Marketing, str. 105

Původní sortiment se skládá ze samotného výrobku nabízeného ve 2 obměnách. Jedná se o tzv. *Jádro produktu*. Za účelem snížení nákladů je tento výrobek nabízen spotřebiteli či odběrateli v jednoduchém obalu. Díky zavedenému image výrobce a značce se produkt v regionu těší značné oblibě zákazníků.

Novým návrhem pro dosažení stanovených cílů je modifikace produktu. Jednalo by se především o rozšíření portfolia produktu na více variant po vzoru konkurence. Kromě rozšíření portfolia umožní tato diferenciací podniku Janov také rozšířit svůj stávající okruh zákazníků o další, které můžou nové výrobky přilákat.

Dále je třeba si uvědomit, že obal výrobku plní mnoho funkcí. Obalem výrobku je samotný fyzický obal a jeho etiketa. Jednou z primárních funkcí obalu je chránit výrobek při dopravě, skladování a prodeji. Z dalších funkcí je třeba zmínit funkci informativní, kdy se obal stává prostředkem komunikace se zákazníkem, tj. poskytuje informace o výrobku, jeho složení a vlastnostech. Jednou z nejdůležitějších vlastností obalu je však jeho schopnost zaujmout zákazníka, upoutat jeho pozornost tvarem, motivem, barvou, materiálem. Obal dokáže svou atraktivitou, popisem, obrázkem apod. vyvolat přání zákazníka výrobek zakoupit. Měl by také být snadno zapamatovatelný, např. výraznou značkou, jednoduchým designem apod. Proto je doporučeno stávající obal zaměnit za nový, atraktivnější i za cenu menšího zvýšení nákladů. Nově navržený obal musí brát v úvahu životní prostředí a proto bude při jeho výrobě použito recyklovatelných materiálů. Mezi další požadavky na nový obal pak bude patřit především úměrnost ceny obalu k ceně výrobku, možnost hromadného skladování, nesnadná rozbitelnost obalu, jeho trvanlivost a použitelnost ve výlohách.

Diferenciací výrobku, nové balení a good-will podniku tvoří společně s *Jádrem produktu* tzv. *Zhmotnělý produkt*. Abychom měli náš výrobek kompletní (neboli dle marketingových definic „komplexní“ či „totální“), je třeba ještě zahrnout tzv. služby, které určitým způsobem výrobek rozšiřují. Poskytování služeb umožňuje podniku zlepšit styky s kupujícími a získat tím řadu cenných informací. Druhy služeb u tohoto typu výrobku mohou být různé. Samozřejmostí by měla být např. záruka vrácení peněz nespokojenému zákazníkovi, prodej přes Internet atd.)

Cena (Cenová politika)

Cena je hodnota vyjádřená v penězích, za kterou se produkt prodává. Podle analýzy konkurence má nyní podnik ve většině případů cenu srovnatelnou s konkurenční. V případě

průniku zboží na nové trhy a segmentaci by podnik mohl cenu produktu pro nové zákaznické segmenty zvýšit na hodnotu minimálně srovnatelnou s konkurencí. Pro původní segment je však potřeba cenu zachovat co nejnižší (v současné době je totiž produkt dodáváný tomuto segmentu tzv. Dojnou krávou v portfoliu podniku. Navyšování ceny by mohlo vyústit ve ztrátu zájmu zákazníků o koupi produktu). Znovu tedy můžeme odkázat na předběžnou diagnózu uvedenou v úvodu této práce. Podnik by si měl především jasně stanovit cenovou politiku a vypracovat standardní postup pro kalkulaci ceny společně se strategií ziskovosti výrobků.

Místo (Distribuční politika)

Uvádí, kde a jak bude produkt prodáván, včetně distribučních cest, dostupnosti distribuční sítě, prodejního sortimentu, zásobování a dopravy. Hrubý koncept je popsán dále v kapitole zabývající se segmentací trhu. Detailní elaborát tohoto typu by svou velikostí dalece překročil rozsah této práce a ani to není pro naše potřeby účelné. Záleží jen na podniku samotném, jaký okruh zákazníků pro daný segment zvolí a jakým způsobem zajistí distribuci výrobku.

Propagace (Komunikační politika)

Říká, jak se spotřebitelé o produktu dozví. Výhodou je, že samotný výrobek je v posledních letech čím dál více medializován (Internet, tisk, televize), což v podstatě vytváří u zákazníků povědomí o výrobku, aniž by za to podnik musel platit. Další formou propagace, která je vysoce personifikovaná, je osobní prodej na jarmarcích. Z nově zaváděných lze doporučit Internet a vlastní webové stránky, který kromě poskytování informací o produktu umožní také nákup prostřednictvím e-shopu. Kotler ve své publikaci uvádí, že nastane-li čas, kdy je potřeba začít šetřit, tak marketing je vždy na řadě jako první a vývoj nových výrobků hned po něm. To je však, dle Kotlera, jednoznačně chyba vedoucí ke ztrátě tržního podílu a inovačního potenciálu. Snížení marketingového rozpočtu totiž funguje u většiny firem jako bumerang, který se vrací svému majiteli. Když omezíme intenzitu našeho marketingu, ponecháváme volný prostor, který mohou získat naši konkurenti a využít ho k prosazení se do popředí a k získání tržního podílu na náš úkor.

Účinný marketingový mix vhodně kombinuje všechny proměnné tak, aby byla zákazníkovi poskytnuta maximální hodnota a splněny firemní marketingové cíle.

4.1.5 Aplikujte správné správné metody růstu

Páté pole v kostce růstu je zbarveno do červena a určuje správnou metodu růstu společnosti. Jednotlivé metody růstu se dělí zejména na metody interního růstu (organický růst) a metody externího růstu (růst pomocí fúzí, akvizicí a aliancí nebo pomocí spolupráce). Organický růst znamená expanzi využitím vnitřních zdrojů bez jakýchkoli kapitálových investic do jiných společností. Vyznačuje se nižšími požadavky na investice a nižšími překážkami implementace, než je tomu u externího růstu a je tudíž typickou metodou růstu začínajících společností a společností v odvětvích průmyslu, která ještě neprošla procesem koncentrace. Avšak v době rychlé koncentrace průmyslu není organický růst dostatečně rychlou metodou a společnosti riskují raději externí růst, aby byly schopné konkurovat jiným společnostem využívajícím rozsahu velikosti jako své konkurenční výhody.

Obr. 4.8 Aplikace správných metod růstu



Zdroj: Vizjak, A. Žraloci a malé ryby. 2009. Vlastní zpracování

Na obrázku 4.8 výše vidíme čtyři typové metody růstu a to v závislosti na objemu investic a na překážkách implementace:¹⁴

a) **Organický růst**

Nízké požadavky na investice vzhledem k tomu, že další růst vyžaduje pouze financování vnitřních zdrojů a není nutno financovat žádné akvizice kapitálových účastí v jiných společnostech. Existují zde nízké překážky implementace, neboť růst lze ovládat ve společnosti zavedenou hierarchií.

¹⁴ Viz. Vizjak: Žraloci a malé ryby.

b) Akvizice

Má vyšší požadavky na investice a nízké překážky implementace, jelikož obvykle přebírá větší společnost menší společnost.

c) Spolupráce nebo aliance

Nízké požadavky na investice a vysoké překážky implementace kvůli komplikované struktuře řízení a zájmů, která je typická pro aliance mezi partnery s rovnými právy.

d) Megafúze

Velké požadavky na investice a vysoké překážky implementace kvůli slučování dvou velkých společností.

Z předchozí předběžné diagnózy lze vydedukovat, že podnik roste pomalým tempem a nebudeme daleko od pravdy, když budeme tvrdit, že v posledních letech spíše stagnuje (toto tvrzení se pokusíme ověřit pomocí finanční analýzy dále v této práci). Nesprávné metody řízení a neporozumění potřebám trhu však brání podniku v dalším rozvoji.

4.1.6 Přizpůsobte své organizační uspořádání

Poslední pole kostky, které má oranžovou barvu, je věnováno adaptaci organizačního uspořádání společnosti té kombinaci polí na kostce růstu, kterou jsme vybrali na základě dosavadních kritérií. Organizační uspořádání je založeno buď na centralizaci, nebo na decentralizaci provozních jednotek, kterými mohou být produktové nebo regionální jednotky.

Centralizace spočívá ve vysokém stupni kontroly v rámci korporace a centralizovaném rozhodování, kterého je možno dosáhnout například tak, že ústředí společnosti poskytuje provozním jednotkám části hodnotového řetězce nebo samo vyjednává smlouvy s externími nebo interními dodavateli.

Decentralizace lze implementovat v různé míře v podobě řízení, koordinace nebo informační spolupráce mezi provozními jednotkami týkající se určité části hodnotového řetězce. Výběr vhodného modelu závisí na úrovni složitosti struktury podniku. V tomto směru rozlišujeme mezi produktovou a regionální komplexitou.

Produktová komplexita je výsledkem vysokého stupně produktové diverzifikace, která je spojena s významnými rozdíly v portfoliu, provozu, vertikální integraci, zákaznických

aplikacích, značkách a/nebo distribučních kanálech, s nízkou úrovní synergií a obtížným řízením této struktury jednou jedinou provozní jednotkou.

Regionální komplexita je výsledkem vysokého stupně internacionalizace, která souvisí s různými jazyky, zákaznickou strukturou a zeměpisnou vzdáleností. Regionální komplexita vede také k nižší úrovni synergií a obtížnému řízení této struktury jednou provozní jednotkou.

Obr. 4.9 Přizpůsobení organizačního uspořádání



Zdroj: Vizjak, A. Žraloci a malé ryby. 2009. Vlastní zpracování

a) **Centralizované funkční jednotky**

Jedná se o organizační model menších společností s nízkou mírou decentralizace produktových i regionálních jednotek, který nejlépe vyhovuje podnikům s nízkou produktovou a nízkou regionální komplexitou.

b) **Decentralizované produktové jednotky**

Decentralizace produktových jednotek a centralizace regionálních jednotek, která nejlépe vyhovuje podnikům s vysokou produktovou a nízkou regionální komplexitou.

c) **Decentralizované regionální jednotky**

Decentralizace regionálních jednotek a centralizace produktových jednotek, která nejlépe vyhovuje podnikům s nízkou produktovou a vysokou regionální komplexitou.

d) **Decentralizované produktové a regionální jednotky**

Tradiční organizační model velkých společností s maticovými povinnostmi na úrovni představenstva a decentralizovanými produktovými a regionálními jednotkami, který nejlépe vyhovuje podnikům s vysokou produktovou a vysokou regionální komplexitou.

V případě podniku Janov hovoříme o centralizovaném vysokém stupni kontroly v rámci podniku a také o centralizovaném rozhodování (majitel sám vyjednával smlouvy s externími nebo interními dodavateli a další náležitosti). Je to dáno i vytvořenou podnikovou hierarchií a osobností majitele, který zastupuje mnoha rolí v podniku (jak bylo zmíněno v úvodní kapitole). Tento typ organizačního uspořádání zůstane pravděpodobně zachován i pro další období, jelikož prozatím plně vyhovuje stávající i budoucí podnikové strategii.

5 ANALÝZA VYBRANÝCH PROBLÉMŮ

V této kapitole se budeme zabývat hlubší analýzou vybraných problémů a jejich následky na podnik. Pokusíme se navrhnout řešení takovým způsobem, aby při následné aplikaci na Vizjakovu Kostku růstu podnik dosáhl jiného pole, a to takového, které jsme v předchozí kapitole určili jako žádoucí stav.

5.1 Určení profilu velikosti a rozsahu podniku Janov

Pro určení profilu velikosti a rozsahu podniku Janov využijeme několik zdrojů, které porovnáme. Jedná se o informace zjištěné z předběžné diagnózy, která byla popsána na dřívě v této práci a dále pak analýza konkurence a SWOT analýza, které jsme vypracovali. Pojdme se tedy nyní podívat blíže na analýzu podniku Janov a jejího konkurenčního prostředí.

Shrnutí analýzy konkurence a SWOT analýzy

Jako součást analýzy podniku byla provedena SWOT analýza. Jak již bylo dříve zmíněno, před samotnou analýzou SWOT je vhodné se blíže podívat na analýzu konkurence. Pomocí ní pak dokážeme lépe identifikovat podnik za účelem stanovení dalšího postupu. Zjištěné informace jsou uvedeny v příloze č. 7. Jsou zde uvedeni největší a nejznámější výrobci v okolí, kteří představují pro náš podnik přímou hrozbu. Výčet výrobců samozřejmě není vyčerpávající a ani není pro účely této práce nezbytně nutné zahrnout do konkurence všechny drobné výrobce kteří prodávají své produkty příležitostně v malých prodejnách či jejich blízkém okolí. Tito všichni jen zvyšují nasycenost regionálního trhu, což můžeme celkově zahrnout do skupiny hrozeb pro náš podnik. Analýzou konkurence zjišťujeme, že podnik bezprostředně ohrožuje jen několik dalších podnikatelských jednotek v blízkém okolí.

Z této jednoduché analýzy vyplývá, že většina hlavních výrobců tohoto produktu má své sídlo (a předpokládáme tedy, že i výrobní prostory) ve Štramberku či blízkém okolí. Vidíme také, že největší působnost mají výrobci, kteří kromě standardního produktu nabízejí také jeho alternativy a zaměřují se na větší využití marketingových metod (jako je např. prodej přes Internet) v praxi. Tito jsou pak také schopni prodávat výrobek za větší cenu než Janov.

Mezi silné stránky konkurence řadíme především silnou regionální působnost a obsazenost lokálních trhů. Existuje silná koncentrace výrobní síly v regionu. Další silnou stránkou je pak skutečnost, že se jedná o produkt spojený s dlouhodobou tradicí a má tak

silnou a známou značku. Slabou stránkou konkurence je úplná nedostupnost či slabá dostupnost produktu na jiných místech v ČR, regionální působnost všech výrobců (neexistující výrobci tohoto produktu v jiných regionech). Další slabou stránkou je pak neinovovaný produkt který se vyrábí většinou v základním provedení (popř.s občasnou modifikací) již mnoho let.

Shrnutí SWOT analýzy podniku a jeho potenciálu v daném odvětví

Základní faktory, které jsou součástí silných a slabých stránek podniku, jakožto i příležitostí i hrozeb, můžeme shrnout do tabulky 5.1 uvedené níže. Jsou to tedy:

Tab. 5.1 Výsledky SWOT analýzy

Silné stránky <ul style="list-style-type: none"> • Unikátní produkt • Jedinečné know-how • Good will • Obchodní značka • Výrobní proces a postup poskytující konkurenční výhodu • Umístění podniku 	Slabé stránky <ul style="list-style-type: none"> • Nedostatečná diferenciacce produktů v závislosti na konkurenci • Nízká produktivita • Nedostatečná efektivita a výkonnost výroby • Neodpovídající marketingová strategie
Příležitosti <ul style="list-style-type: none"> • Rozvoj a využití nových trhů • Rozvoj a využití nových distribučních cest (internet) • Oslovení nových zákaznických segmentů, • Rozšíření výroby • Modifikace produktu 	Hrozby <ul style="list-style-type: none"> • Konkurence na trhu • Změna či fáze životního cyklu výrobku • Cenové strategie • Příchod konkurence na trh s novým produktem • Nasycení lokálních trhů

Zdroj: Vlastní zpracování

Z předchozích zjištěných informací vidíme, že podnik Janov se svou velikostí a rozsahem řadí mezi menší následovatele. Tato skutečnost je dána mnoha faktory. Kromě své velikosti (či spíše malosti) je zde zřejmě na vině především špatné řízení v oblasti výroby a marketingu.

V rámci prvního zeleného pole kostky si podnik Janov stanovuje za cíl postupnou transformaci z menšího následovatele na menšího lídra v odvětví. Z předběžné diagnózy podniku, která byla uvedena v začátku této práce vidíme, že výrobek je vyhovující z hlediska jeho spolehlivosti a životnosti. Jakost výrobku je také na velmi vysoké úrovni spolu s dalšími kritérii jako jsou například trvanlivost atd. Podnik pravidelně provádí kontrolu kvality svých výrobků. Dodací lhůty jsou vzhledem k povaze výrobku přiměřené. Pro úspěšnost transformace je důležité, aby podnik začal využívat svých silných stránek a snažil se hledat nové distribuční cesty a rozšiřoval tak pole své působnosti i za hranice regionu.

Díky své dlouholeté tradici si podnik vybudoval pevné good-will které může v tomto případě značit velkou konkurenční výhodu. To je důležité především při snaze o přilákání nových zákazníků. Například Philip Kotler ve své knize *Chaotika* uvádí, že podnik by se neměl snažit přilákat nové zákazníky dřív, než si pojistí ty stávající. Snaha rozšířit svou nabídku klíčových výrobků a služeb tak, aby vyhovovaly širší části trhu, je vždy riskantní.¹⁵ Jako vhodná strategie se zde tedy jeví zachování stávajícího okruhu zákazníků a vybudování nových okruhů zákazníků v nových segmentech.

5.2 Porovnání profilu růstu podniku Janov

Z předběžné diagnózy podniku vyplynulo, že podnik se nezabývá finanční analýzou. To je vcelku logické, vezmeme-li v potaz fakt, že majiteli podniku vzhledem k jeho vytíženosti a vzhledem ke skutečnosti, že podniká při zaměstnání (tedy ne na plný úvazek) nezbyvá čas na zabývání se čímkoliv, co není nezbytně nutné pro chod podniku. Tento názor je samozřejmě subjektivní a je velice těžké rozlišit mezi tím, co je a co není nezbytně nutné pro samotný chod. Abychom zjistili aktuální stav podniku a také za účelem pozdějšího ověření ekonomické proveditelnosti navržených doporučení, provedeme finanční analýzu. Finanční analýza nám slouží především pro ekonomické rozhodování, posouzení úrovně hospodaření a také k posouzení finanční situace (finanční výkonnost – rentabilita a aktivita), finanční pozice – likvidita (solventnost), finanční stabilita, zadluženost.

Z finanční analýzy vyplývá, že v našem případě se jedná, dle kritérií které uvádí Vizjak, o společnost se špatnými výsledky. Růst tržeb a zisku nedosáhl v analyzovaných

¹⁵ Viz. Kotler, Caslione: *Chaotika*, str. 72

obdobích dostatečných hodnot, spíše stagnuje a podnik celkově nemá uspokojivé výsledky (viz. Tabulka 5.2 níže).

Tab. 5.2 Průměrný roční růst zisku a tržeb

Růst v %	2007	2008	2009
Průměrný roční růst zisku v %	7	5	6
Průměrný roční růst tržeb v %	4	2	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Naším cílem bude, pomocí za pomoci navržené strategie a doporučení aplikovaných na podnik, dosáhnout hypotetického postupného růstu zisku a tržeb a zlepšit celkově situaci podniku. Pojdme se nyní blíže podívat na jednotlivé účetní výkazy.

Rozvaha

Z rozvahy (viz. příloha č. 4) lze vyčíst, že podnik disponuje v analyzovaném období 2007-2009 poměrně velkým množstvím oběžných aktiv v podobě volných finančních prostředků. Ze stálých aktiv stojí za zmínku hmotný dlouhodobý majetek, jehož hodnota není, ve srovnání s jinými podniky obdobného typu, nikterak veliká. Je to dáno poměrně jednoduchou technologickou základnou a výrobní nenáročností – ve výrobním procesu není zapotřebí složitých technologií a tím pádem zde ani nevystává nutnost pořízení drahých strojů a zařízení. U pasiv je pak třeba zmínit bankovní úvěr, který sloužil k nákupu nového automobilu pro firemní potřeby. Poměrně velká část finančních prostředků podniku je uložena ve formě zásob.

Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty (viz. příloha č.3) nám ukazuje, jakého hospodářského výsledku podnik dosáhl za sledovaná minulá období (2007-2009) a dále pak konkretizuje, které náklady a výnosy za jednotlivé činnosti se podílely na tvorbě hospodářského výsledku podniku. Z vnitropodnikového výkazu zisku a ztráty můžeme vyčíst hodnotu tržeb během posledních tří analyzovaných období. Došlo v podstatě k minimálnímu procentuálnímu růstu a to především díky zavedenému systému stálých odběratelů. Přesto je však hodnota zisku na poměrně nízké úrovni ve srovnání s vynaloženými náklady (přímými i nepřímými).

Ukazatele rentability

Rentabilita nákladů a tržeb

Ukazatel rentability nákladů nám udává, jaká část zisku připadá na 1 korunu nákladů. Je doplňkovým ukazatelem k ukazateli rentability tržeb. Ukazuje, kolik je společnosti schopná vyprodukovat zisku na 1 korunu nákladů celkových, přímých, nepřímých a dále pak zásobovací a odbytové režie. Ukazatel rentability tržeb vyjadřuje kolik zisku podnik vytvoří z každé 1 koruny tržeb. Hodnota ukazatele by měla být co nejvyšší.

V průměru se rentabilita pohybuje ve sledovaném období okolo 1,44. Z 1 koruny nákladů tak podnik průměrně vyprodukoval přibližně 1,44 koruny zisku. Z tabulky č. 5.3 vidíme, že rentabilita nákladů v analyzovaném období postupně roste. U rentability tržeb lze sledovat mírně rostoucí trend. Za sledované období podnik průměrně vytvoří z 1 koruny tržeb 0,26 korun zisku.

Tab. 5.3 Rentabilita nákladů a tržeb

	2007	2008	2009
Rentabilita nákladů	1,42	1,43	1,47
Rentabilita tržeb	0,25	0,25	0,27

Zdroj: Vlastní zpracování

Zadluženost (stabilita)

Udává kolik Kč cizích zdrojů připadá na 1 Kč vlastního jmění. Výsledky analýzy zadluženosti jsou shrnuty v tabulce 5.4.

Tab. 5.4 Zadluženost

	2007	2008	2009
Celková zadluženost	32,0%	27,8%	22,7%
Míra zadluženosti	47,0%	38,5%	29,3%

Zdroj: Vlastní zpracování

Míra zadluženosti (poměr cizích a vlastních zdrojů a tedy rozsah financování podniku cizím kapitálem) byla na počátku analyzovaného období poměrně vysoká, v dalších obdobích se postupně snižuje a to jak růstem hodnoty vlastního kapitálu, tak poklesem celkových cizích zdrojů prostřednictvím splácení bankovního úvěru. Celková zadluženost podniku tedy postupně rovněž klesá.

Likvidita

Likvidita je momentální schopnost uhradit splatné závazky. Vyjadřuje schopnost podniku získat prostředky pro úhradu svých závazků přeměnou jednotlivých složek majetku do hotovostní formy před splatností závazků krytých těmito složkami.

Likvidita 1.stupně (Okamžitá likvidita)

Doporučované hodnoty pro tento ukazatel se pohybují mezi 10% a 20%. Je však lepší vždy porovnávat ukazatel s obdobným podnikem v daném odvětví nebo srovnávat ukazatel v časové řadě. Ukazatel porovnává hotovost, kterou máme okamžitě k dispozici v pokladně a na účtech (s výjimkou terminovaných) s tím, co budeme platit příštích 12 měsíců. Hodnota ukazatele je vyšší než doporučené hodnoty. Je to dáno především nízkou mírou krátkodobých závazků a větším objemem finančních prostředků na běžném účtu.

Likvidita 2.stupně (Pohotová likvidita)

Doporučená hodnota by měla být mírně vyšší než 1 (100%). Tento ukazatel poměřuje to, co bychom měli do jednoho roku získat (krátkodobé pohledávky) s tím, co budeme během jednoho roku potřebovat (krátkodobé závazky neboli krátkodobý cizí kapitál. Z tabulky 5.5 vidíme, že ukazatel je vyšší než 1 (dosahuje tedy doporučené hodnoty) ve všech analyzovaných obdobích. Opět je to způsobeno nízkým objemem krátkodobých závazků a vyšším objemem finančních prostředků.

Likvidita 3.stupně (Běžná likvidita)

Zde se doporučená hodnota pohybuje mezi 150 a 200%. Tuto hodnotu podnik dosahuje ve všech analyzovaných obdobích. Přispívá k tomu velká hodnota oběžného majetku a nižší objem závazků.

Tab. 5.5 Likvidita

	2007	2008	2009
Likvidita 1. stupně (peněžní likvidita, cash ratio)	1,23	1,51	1,96
Likvidita 2. stupně (pohotová likvidita, quick ratio)	1,23	1,51	1,96
Likvidita 3. stupně (běžná likvidita, current ratio)	1,63	2,01	2,69

Zdroj: Vlastní zpracování

Aktivita

Ukazatele aktivity nám zde vyjadřují jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy v podobě zásob (jak dlouho v nich má vázány finanční prostředky).

Doba obratu zásob ve dnech

Ukazuje intenzitu využití zásob a je udána ve dnech, po které jsou zásoby vázány v podnikání. Vyjadřuje dobu, která uplyne než jsou zásoby přeměněny v peníze. Z tabulky 5.6 uvedené níže vidíme, že trend byl v analyzovaných obdobích rostoucí.

Počet obrátek

Počet obrátek vyjadřuje, kolikrát do roka se zásoby přemění na peníze. Trend je klesající z důvodu rostoucí doby obratu zásob (viz. tab. 5.6).

Tab. 5.6 Ukazatele aktivity

	2007	2008	2009
Obrat zásob ve dnech	29,8	30,6	36,9
Počet obrátek	12,2	11,9	9,9

Zdroj: Vlastní zpracování

5.3 Zhodnocení směru růstu společnosti Janov

Náš podnik se řadí mezi regionální produktové niky protože má podíl současných příjmů a investic do jednoho podnikatelského segmentu v rámci jedné zeměpisné oblasti. Při hodnocení dalšího růstu podniku bude třeba, mimo jiné, provést odhad běžné poptávky a také zjistit využití výrobních kapacit podniku a to jak současné, tak i maximální.

Jak již bylo zmíněno v úvodu této práce, podnik Janov je malým výrobcem. Její dodavatelský řetězec sestává z distribuce produktu lokálními prostředníky kteří dále zajišťují jeho prodej. Mezi další formy prodeje patří přímý prodej zákazníkům v malé firemní prodejně a osobní prodej na jarmarcích v různých městech. Většinou se jedná o území Moravskoslezského kraje. Vzhledem k charakteru produktu (snadná skladovatelnost, manipulovatelnost, velká trvanlivost) by bylo vhodné lépe zvážit volbu nových článků v distribučním řetězci. Majitel podniku se snaží zajistit rozvoz produktu odběratelům osobně, firemním zásobovacím vozidlem. Na tomto místě by bylo vhodné zvážit outsourcing této

firemní činnosti a svěřit ji některé ze spedičních firem, které na trhu působí. Mnoho firem na dnešním trhu využívá těchto logistických služeb. Právě tato forma dopravy skýtá určité výhody oproti jiným metodám. Především, finální náklady na dopravu zboží k zákazníkovi jsou při využití služeb dopravců často srovnatelné s dopravou zboží osobně, majitelem. Další výhoda spočívá v plošném pokrytí mnohem většího území a možnosti dostat zboží na nové, vzdálenější trhy v nových regionech. Bylo by zajisté vhodné zvážit celkový užitek z outsourcingu v podobě ušetřených nákladů a volného času, který může majitel využít k další výrobě, většímu využití kapacit a hledání nových odběratelů. Navíc, v případě osobní dopravy je třeba kromě přímých nákladů na dopravu v podobě pohonných hmot nutno brát v potaz také náklady nepřímé v podobě fyzického opotřebení vozidla atd.

V tomto případě lze tedy považovat za vhodné řešení oslovení nových, potenciálních zákazníků a pronikání na nové trhy. O důležitosti segmentace při pronikání na nové trhy a získávání nových zákazníků budeme hovořit v dalších kapitolách. Na tomto místě nám však vyvstává otázka, zdali bude podnik schopen případnou další poptávku po výrobku uspokojit, popř. kolik dalších stálých zákazníků si může dovolit držet, aniž by byla narušena efektivnost dodacích lhůt. Abychom si na tuto otázku mohli odpovědět, je třeba provést odhad běžné poptávky a vypočítat využití výrobních kapacit.

Odhad běžné poptávky

Víme, že podnik distribuuje svůj produkt primárně v Moravskoslezském kraji. Pro další distribuci bude nejvhodnější pokusit se nejprve o expanzi do přilehlých krajů tj. například Olomouckého a Zlínského. Použijeme Kotlerovo pravidlo a stanovíme celkový tržní potenciál pro všechny tři kraje. Vycházíme z počtu obyvatel podle oblastí, krajů a okresů v roce 2009 publikovaným ČSÚ. Vybraná data jsou uvedena v příloze č. 7. Tabulka 5.7 níže pak zobrazuje výpočet dle Kotlerova algoritmu tj. z celkového počtu obyvatel na vybraném trhu (zde suma krajů Moravskoslezského, Olomouckého a Zlínského) odečteme 20% obyvatelstvo (děti mladší 15ti let a negramotní) a dostaneme *Možné sdružení*. Z toho pak odečteme dalších 30% (lidé s nízkými příjmy) a dostaneme *Naděžné sdružení*.

Tab. 5.7 Výpočet Naděžného sdružení dle Kotlerova algoritmu

Obyvatelstvo celkem	2480456
Možné sdružení	1984365
Naděžné sdružení	1389055

Zdroj: Vlastní zpracování

Z celkového počtu obyvatel jsme tedy získali celkový počet potenciálních zákazníků. Ten je tedy 1389055.

Využití výrobních kapacit podniku Janov

Při hodnocení využití kapacit podniku Janov provádíme diagnostické zkoumání současného naplnění kapacit se dvěma možnými stavy – optimálním a maximálním. Při zkoumání optimálního stavu. Výpočet výrobních kapacit je uveden v příloze č. 6, výsledné výpočty pak uvádí tabulka 5.8 níže.

Tab. 5.8 Naplnění výrobních kapacit

	2007	2008	2009
Současná kapacita / týden	566	580	583
Současná kapacita / rok	27 183	27 847	28 001
Optim. Kapacita / týden	1 533	1 533	1 533
Optim. Kapacita / rok	73 580	73 580	73 580
Využití optim.kapacity z %	37%	38%	38%
Max. kapacita/týden	4 598	4 598	4 598
Maximální kapacita/rok	220 680	220 680	220 680
Maximalní kapacita využita z %	12%	13%	13%

Zdroj: Vlastní zpracování

Podnik v současné době díky své strategii naplňuje optimální výrobní kapacitu pouze z 37,6% (průměr za sledovaná období 2007-2009). Maximální kapacita je pak, v období 2007-2009, naplněna jen z 12,6%. Inovace produktu a segmentace trhu by mohla vést, za předpokladu získání nových zákazníků a obchodních partnerů, k lepšímu naplnění výrobních kapacit. Z odhadu běžné poptávky vidíme, že trh je dostatečně velký. Z využití výrobních kapacit vyplývá, že pokud by si každý potenciální zákazník zakoupil jeden kus výrobku ročně, podnik by nebyl schopen ani při maximálním využití výrobních kapacit poptávku uspokojit tzn. existoval by převis poptávky nad nabídkou. Zde by pak bylo nutné další růst podniku zajistit pomocí větších kapitálových investic, např. nákup nových strojů a zařízení, zřízení dalších pracovišť, pronájem větších prostor.

5.4 Znásobení jedinečných možností růstu podniku Janov

Doposud spočívala možnost růstu podniku pouze v jeho regionálním zaměření. Protože oblast působnosti podniku je prozatím omezená a tento trh se nyní nachází ve fázi nasycení, je pro podnik vhodné rozhodnout se pro znásobení možností růstu pomocí

schopností souvisejících s výrobkem. Nalézt potenciální nové odběratele, jak je uvedeno v předchozí kapitole, může být na jednu stranu dostačující, na druhou stranu se však bude jednat jen o navýšení výrobních kapacit - zisk a výrobní kapacity porostou přímo úměrně tržbám. M. Kiernan ve své knize *Inovuj nebo nepřežiješ* uvádí zásady strategického řízení pro 21. století. Zabývá se především tématy jak si udržet konkurenceschopnost a jak přežít ve stále náročnějším konkurenčním prostředí. Jednou z hlavních zásad přežití je diferenciaci. Jedině ten, kdo je odlišný a vybočuje z řady, na sebe strhává pozornost zákazníků a nechává konkurenci daleko vzadu aby si rozdělila zbylý tržní podíl.

Majitel podniku, který zapadá do průměru a vytváří tak standart společně s mnoha ostatními výrobci, nikdy nevěnoval dostatek času přípravě marketingového mixu ani nepřiklání hlubší význam důležitosti segmentace. Dlouhou dobu neměla podnik ani zajištěn systematický přísun potřebných informací a tato doba umožnila konkurenci vytvořit si značnou konkurenční výhodu. Ačkoliv jsou vlastnosti výrobků dobré, bylo by vhodné rozšířit rozsah služeb s výrobky spojených a produkt inovovat.

Podnik Janov v současné době využívá produktové a/nebo regionální zaměření, protože se s vhodným výrobkem zaměřuje na specifické regionální niky, což ji poskytuje určitou konkurenční výhodu. Do budoucna by bylo vhodné zvážit využití schopností souvisejících s výrobkem, které umožňují působení synergií na straně výrobků. Kromě otevřených možností inovace produktu lze využít např. neplacené reklamy, která se odvíjí od historie produktu. Účinky těchto možností lze ještě násobit v rámci totožného produktového segmentu ještě násobit napříč zeměpisnými oblastmi.

Podnik je v regionu známý a produkt má tak vytvořenu vlastní značku. K podnícení zájmu o výrobek bude nejdůležitější zabývat se více designem i obalovým materiálem výrobku, jejichž úroveň je průměrná.

Využití marketingového mixu v podniku Janov

V rámci segmentace a následného zacílení si musíme nejprve ujasnit a prozkoumat, komu budeme své produkty prodávat (nikdy nelze ziskově prodávat všem, naopak se vyplatí specializace). To zahrnuje i zjištění, jací jsou naši potenciální zákazníci, na co reagují, jak s nimi budeme co nejlépe komunikovat atd. Posledním, ale nejdůležitějším bodem strategie je umístění (pozicování). Umístění je deklarace hodnoty či hodnot, kterou si musí veřejnost spojit s produktem. Jedině tak lze zaručit, že zákazníci budou kupovat právě tento produkt a

žádný jiný. Jestliže podnik neprovede umístění/pozicování, zákazníci nebudou vědět, proč nakupovat zrovna u tohoto výrobce. Klidně koupí i konkurenční produkt. Proto je umístění/pozicování tak důležité.

Segmentace trhu

Segmentací rozumíme proces plánování, který rozdělí velký trh na menší homogenní celky (cílové skupiny), které se vzájemně liší svými potřebami, charakteristikami a nákupním chováním. Rozdělíme tedy trh zákazníků podle jejich zákaznických potřeb. V druhém kroku si podnik zvolí ten segment trhu, který nejlépe odpovídá jejímu poslání a stanoveným cílům. Naším cílem segmentace zákazníků bude zvýšit zisk z každého zákazníka v závislosti na jeho požadavcích a loajalitě.

Z původního jednoho segmentu kam spadali všichni zákazníci podniku vytvoříme například segmenty tři. Produkt pak budeme dále diferencovat a inovovat dle segmentu a podnik tak rozšíří své portfolio. V následující tabulce uvádíme příklad vhodné segmentace produktu.

Tab. 5.9 Návrh segmentace trhu

1. Segment	2. Segment	3. Segment
Tento segment tvoří tzv. tradiční spotřebitelé, kteří nakupují výrobky podniku od jejího vzniku.	Druhý segment budou tvořit zákazníci, kteří nechtějí produkt zakoupit pro vlastní spotřebu, ale jako vhodný stylový dárek.	Posledním segmentem budou zahraniční turisté, kteří si mohou produkt zakoupit jako suvenýr.
Požadavky na produkt: zachování původní ověřené koncepce, udržení kvality výrobku, snaha udržet cenu na co nejnižší úrovni.	Požadavky na produkt: zachování původní koncepce avšak rozšíření nabídky příchutí. Náhrada původního obalu za vhodnou dárkovou krabičku s potiskem. Cena se navýší o dodatečné přímé a nepřímé náklady a zároveň se zvýší přidaná hodnota.	Požadavky na produkt: koncepte zůstane zachována stejná jako pro 2. segment. Obalový materiál však musí obsahovat informace o produktu v cizím jazyce.

Zacílení: prodej distribučním mezičlánkům jako doposud, prodej na místních jarmarcích, v podnikové prodejně. Prodej přes Internet.	Zacílení: větší cukrárny či prodejny dárkového zboží v regionu a postupně v dalších regionech, prodej v podnikové prodejně. Prodej přes Internet.	Zacílení: turisticky frekventované destinace v ČR s velkým výskytem zahraničních turistů. Prodej přes Internet.
Pozicování: region Moravskoslezského kraje, náhodně po ČR	Pozicování: různé regiony v ČR.	Pozicování: oblasti s významným kulturním dědictvím, nejlépe v blízkosti hranic.

Zdroj: Vlastní zpracování

5.5 Aplikace správných metod růstu

Aby podnik dosáhl růstu, musí aplikovat správné metody. Podle pátého pole v kostce růstu rozlišujeme jednotlivé metody růstu (metody interního růstu a externího růstu). Dle pátého pole růstu se jako nejvhodnější a žádoucí metoda růstu jeví růst organický, pomocí expanze s využitím vnitřních zdrojů a to především díky svým nízkým požadavkům na investice do vnitřních zdrojů podniku a bez jakýchkoli kapitálových investic do jiných společností.

Pro podnik jsou podstatné především nižší požadavky na investice a nižší překážky implementace, než je tomu u externího růstu. V aktuálním stádiu podniku se financování ostatních metod růstu jeví jako velmi náročné a nevhodné. Nutno podotknout, že podnik se de facto zaměřuje na organický růst již od svého počátku

Pro dosažení organického růstu společnosti je třeba nejprve vypracovat vzájemné vazby operativního plánu odbytu, zásobování a výroby. Je třeba prověřit stav zajišťování výroby pracovními prostředky, pracovními silami, materiálem, energií, nářadím a nástroji. Dále bychom měli prověřit všechny faktory, které ovlivňují trvání výrobního cyklu (organizační struktura výroby, organizace pomocných a obslužných procesů) za účelem zabezpečení plynulosti a zrychlení pohybu materiálových toků, rovnoměrnosti a rytmičnosti výrobního procesu, omezení prostojů, sladění časového průběhu jednotlivých výrobních cyklů a zajišťování jejich návaznosti. Přeprava materiálu, jeho skladování, balení a vážení, měření a počítání i všechny ostatní technologické manipulace musí být v takovém souladu, aby byl jejich průběh co možná nejlepší. Optimální materiálový tok ve výrobě musí vyloučit zdržování materiálu mezi dvěma operacemi a zajistit nejmenší míru přenášení a převážení

materiálu, plynulost a rytmičnost pohybu materiálu a minimalizaci objemu manipulačních výkonů. Měli bychom také provést ekonomické vyhodnocení výrobního procesu a zjistit, zda existuje možnost vyloučení některých operací a to takovým způsobem, aby byla výroba v podniku optimálně organizována a řízena. Tímto postupem bychom mohli zajistit další navýšení výrobní kapacity, zajistit tím rezervu pro případ okamžité vyšší poptávky a zvýšit tak schopnost dodávat na trh požadovaný objem výrobků.

5.6 Přizpůsobení organizačního uspořádání podniku Janov

Podle posledního, oranžového, pole kostky je třeba přizpůsobit organizační uspořádání společnosti. Výběr vhodného modelu závisí na úrovni složitosti struktury podniku. Organizační uspořádání může být založeno na centralizaci, nebo na decentralizaci provozních jednotek (produktových nebo regionálních). V našem případě hovoříme o centralizovaném vysokém stupni kontroly v rámci podniku a také o centralizovaném rozhodování (majitel sám vyjednává smlouvy s externími nebo interními dodavateli a další náležitosti).

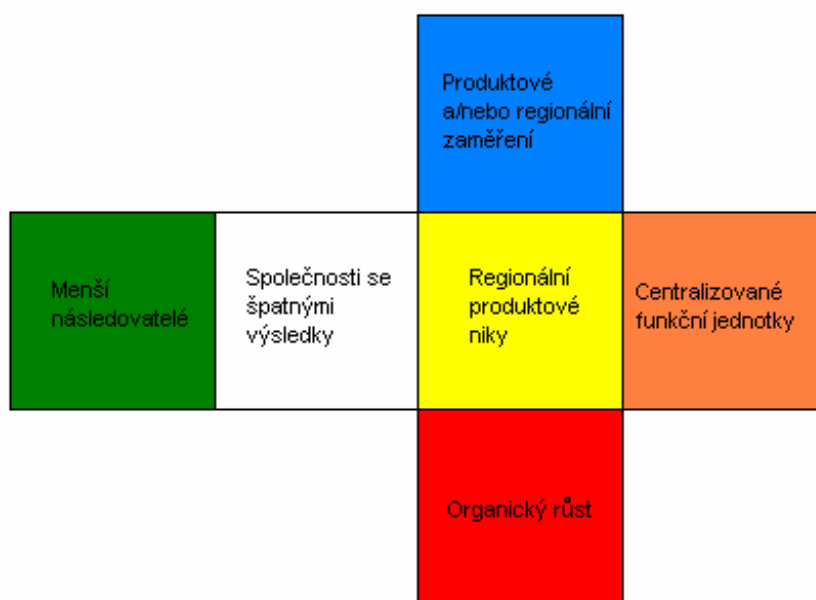
V otázce provozních jednotek vsadí podnik na produktovou komplexitu která je výsledkem vysokého stupně produktové diverzifikace a je spojena s významnými rozdíly v portfoliu, provozu, vertikální integraci, zákaznických aplikacích, značkách a/nebo distribučních kanálech, s nízkou úrovní synergií a obtížným řízením této struktury jednou jedinou provozní jednotkou.

Podnik tedy bude usilovat o vytvoření centralizované funkční jednotky – organizační model menších společností s nízkou mírou decentralizace produktových i regionálních jednotek, který nejlépe vyhovuje podnikům s nízkou produktovou a nízkou regionální komplexitou.

Z výše uvedených informací a analýz, které jsme provedli v této kapitole můžeme vyvodit, která pole kostky růstu charakterizují současný stav podniku Janov. Podnik se řadí svou velikostí mezi menší následovatele, protože nevyužívá v dostatečné míře svého know-how ani obchodní značky, kterou si za dobu své existence vytvořila. Po celou dobu je produkt nabízen jen ve 2 obměnách, což má za následek situaci, kdy podnik má poměrně stabilní okruh zákazníků, avšak ten se dále nerozrůstá. Výrobní kapacity tedy nejsou vytíženy v optimální míře, efektivita a výkonnost výroby tak není dostatečná.

Z finanční analýzy uvedené výše vyplývá, že se jedná o společnost se špatnými výsledky. Průměrný roční růst zisku, stejně jako průměrný roční růst tržeb nedosáhl v analyzovaných obdobích limitů, které uvádí Vizjak pro společnosti s nejlepšími výsledky či společnosti zaměřené na růst tržeb či zisku. Janov využívá regionálního a produktového zaměření a zaměřuje se především na regionální produktové niky. Růst podniku, který je však v současné době minimální, lze charakterizovat jako růst organický, který není tak náročný na investice do vnitřních zdrojů podniku jako ostatní metody růstu. Podnik, vzhledem ke své velikosti tvoří centralizovanou funkční jednotku. Všechna jednotlivá pole Kostky růstu seskupená dohromady jsou zobrazena na obrázku č. 5.1 níže. Tvar této kostky reflektuje současný stav podniku Janov na trhu.

Obr. 5.1 Kostka růstu podniku Janov – současný stav



Zdroj: Vizjak, A. Žraloci a malé ryby. 2009. Vlastní zpracování

V kapitole následující se pokusíme na základě provedených analýz navrhnout doporučení pro podnik tak, aby v konečné fázi dosáhla jiných polí kostky a podnik prošel transformací.

6 NÁVRHY NA ŘEŠENÍ ZJIŠTĚNÝCH PROBLÉMŮ A EKONOMICKÉ VYHODNOCENÍ PROVEDITELNOSTI

V této kapitole se pokusíme shrnout všechny poznatky z předchozích analýz a doporučit pro podnik nejvhodnější strategii. Za pomoci navržené optimální modelové situace si ukážeme, jak by se změnila situace podniku, pokud by zavedl jinou strategii, jakým způsobem by byla ovlivněna celková transformace podniku a jak by se celá situace promítla do Vizjakovy kostky růstu. V předchozích kapitolách jsme zjistili, že ačkoli je podnik malým následovatelem v odvětví, jeho potenciál rozvoje je veliký. Jeho rozvoj brzdí nenaplněné výrobní kapacity které zapříčiňují nízkou produktivitu a nedostatečnou efektivitu a výkonnost výroby. Nižší poptávka po výrobcích je způsobena neodpovídající marketingovou strategií. Ve srovnání s konkurencí jsme si mohli všimnout, že produktové portfolio není dostatečně rozvinuté. Podnik je však schopen vyrábět s nižšími náklady. Je třeba využít nových trhů a nových distribučních cest, jako je např. Internet a zoptimalizovat tak cestu finálního produktu k zákazníkovi. Oslovením nových zákaznických segmentů bychom mohli dosáhnout rozšíření výroby, určitě však bude zapotřebí produkt modifikovat/diverzifikovat. Na následujících stránkách si ukážeme, jak by měl podnik k dané problematice přistupovat, jakou strategii zvolit a jak se volba dané strategie v podniku projeví.

6.1 Návrh střednědobé strategie pro podnik

Několik návrhů, jak k problematice přistupovat bylo uvedeno výše, jejich výčet samozřejmě není vyčerpávající. Nyní se pokusíme navrhnout, na základě informací zjištěných v předchozích kapitolách několik nejrelevantnějších strategií, které by tedy měl podnik zvolit:

1. Proniknutí do nových segmentů

Proniknutí do nových segmentů nám odpovídá na otázku „Jak a čím je možné alespoň částečně kompenzovat stagnující či klesající tržby? Nejjednodušší možnost je lepší využití klientské základny v cílovém segmentu daného podniku. Všeobecně bývá vstup do nového segmentu dlouhým a nákladným procesem. To ovšem neplatí pro segmenty, které jsou geograficky velmi blízko již existujícím segmentům. V tomto případě může být možné začít využívat nového segmentu rychle a bez velkých počátečních investic. Po posouzení velikosti podniku a jejím srovnání s ostatními hlavními konkurenty v okolí vidíme, že nejlepší strategií bude pro podnik snažit se dostat více do popředí a ukrojit větší podíl na trhu respektive

ovládat s co nejmenšími investicemi co největší tržní podíl. Zřejmě se v tomto případě nevyplatí zběsilý konkurenční boj – trh v ČR je nenasycený a je lepší snažit se své výrobky přesunout jinam a prosperovat tak na zdravém trhu namísto živoření na spálené zemi.

Při snaze o růst podniku musí být bezpodmínečně zachovány stávající trhy, které představují její klíčové segmenty. Svůj tržní podíl si podnik v těchto segmentech musí chránit, jeho prioritou se musí stát ochrana segmentů a odrážení útoků konkurentů kteří se snaží získat její nejvěrnější zákazníky. Zůstane tak zachován celý jeden segment trhu a to jsou tradiční spotřebitelé. Za účelem zvýšení zisku by v žádném případě nemělo v tomto segmentu docházet k radikálnímu zvyšování ceny. Pokud bychom cenu zvýšili, okamžitě tím sdělujeme trhu který je cenově elastický, že produkt je nadhodnocený a za danou cenu se jej nevyplatí kupovat.

Správným uplatněním a maximalizací silných stránek (jako jsou například unikátní produkt, jedinečné know-how, good will, obchodní značka, reputace) a minimalizací stránek slabých (nedostatečná diferenciací produktů ve srovnání s konkurencí, nízká produktivita, nedostatečná efektivita a výkonnost výroby, neodpovídající marketingová strategie) může podnik využít příležitosti a proniknout tak na nové trhy, rozvinout a využít nové distribuční cesty, rozšířit výrobu a oslovit prostřednictvím obchodních partnerů nové zákaznické segmenty.

Jak již bylo zmíněno, původní segment, který tvoří tradiční spotřebitelé, zůstane zachován. Výrobek, který je jim prodáván je „Dojnou krávou“ podniku. Diferenciací produktu nám umožní zaměřit se na nové segmenty, které budou tvořit zákazníci, kteří chtějí zakoupit výrobek jako např. stylový dárek. Právě pro tyto zákazníky, kteří jsou ochotni zaplatit za výrobek větší cenu, bude určen rozšířený výrobek ve stylovém balení a v rozšířených chuťových variantách. Dalším segmentem mohou být např. zahraniční turisté, kteří si mohou zakoupit produkt jako vhodný suvenýr. Také zde bude nutné vytvořit novou obalovou koncepci, která bude navíc v cizím jazyce. Možnosti segmentace zde nejsou v žádném případě vyčerpávající a ponecháváme zde prostor pro případné další rozvíjení naší koncepce do budoucna.

Nové odběratele bychom měli hledat v nových segmentech s ohledem na logistickou návaznost v řetězci tj. tak, aby jim byl, v případě zájmu, výrobek dostupný. Nejvhodnější tedy bude pokusit se oslovit větší pekárny a cukrárny v nových segmentech a nabídnout jim

zkušební vzorky výrobku spolu s základními informacemi. V případě, že nové obchodní partnery nabídka zaujme, můžeme jim zaslat katalog s detailní nabídkou výrobků, ceník, nabídku množstevních slev, reklamační a propagační materiály atd. V případě oslovení 3. segmentu bude třeba provést analýzu turistických destinací které jsou frekventovaně navštěvovány zahraničními turisty. Produkt může být také prodáván do škol na základě dohody s vedením. Dobrou reklamou může být také sponzorování významných lokálních akcí či účast na veletrzích a výstavách. U všech těchto aktivit nejsou zdroje pro jejich realizaci veliké, podnik by mohl vystačit s volnými finančními prostředky z minulých let.

2. Posílení přímého prodeje

Podniky využívající přímého prodeje mají, obzvláště v době krize, přirozené výhody. Mají například přímý přístup ke svým zákazníkům a nejsou závislé na zprostředkovatelích jako jsou maloobchodníci či velkoobchodníci. V momentě kontaktu se zákazníkem jim zákazník věnuje obvykle zákazník plnou pozornost. Nemusí tedy bojovat o upoutání pozornosti ani o místo v regálech.

V dnešním marketingovém prostředí se odehrávají různé změny, které volají po novém způsobu myšlení manažerů. Je to dáno především skutečností, že zákazníci jsou informováni lépe, než kdykoli předtím a mají velkou tržní sílu. Téměř cokoli o jakémkoli výrobku, službě nebo firmě si mohou najít na Internetu nebo díky kontaktům zprostředkovaným sociálními sítěmi. Jsou také čím dál ochotnější kupovat dobře známé privátní značky obchodů a důvěřovat jim. Zde může podnik dobře využít svého dlouhodobého good-will.

Internet a sociální sítě daly mimo jiné vzniknout také radikálně novým médiím a informačním zdrojům, stejně jako prostředkům přímého prodeje zákazníkům, což může podnik také využít ve svůj prospěch. Internet tak poskytuje například neplacenou dlouhodobou reklamu, možnost vytvořit si vlastní webové stránky za účelem propagace a prodeje, možnost levného způsobu kontaktování nových zákazníků či obchodních partnerů prostřednictvím elektronické pošty či jiných komunikačních kanálů atd. Prodej prostřednictvím e-shopu by se mohl stát základem pro nové strategie podniku do budoucna. Nejedná se sice doslova o „přímý“ prodej, zákazník však nakupuje přímo u výrobce a ne prostřednictvím distribučních mezičlánků.

Výrobce může být také ochoten nabídnout řešení individuálních požadavků zákazníka. V předchozí kapitole jsme si ověřili, že podnik má dostatečné rezervy a cílové trhy jsou dostatečně velké. Kromě expanze na nové trhy jsou tedy dostatečné rezervy také pro přímý prodej či prodej prostřednictvím e-shopu. Lze tedy reálně uvažovat o zvýšení stávající výroby a v první fázi se snažit získat nové zákazníky na takovou úroveň, při které dojde k optimálnímu využití výrobních kapacit. Další fází růstu podniku by pak bylo naplnění maximálních kapacit podniku, ovšem zde by se projevila velká kapitálová náročnost protože podnik by byl nucen najmout dodatečnou pracovní sílu, což by se v konečné fázi projevilo snížením zisku o dodatečné osobní náklady.

Zde bude důležité vytvořit si reálný plán a snažit se o jeho postupné splnění. Vzhledem k velikosti nových trhů se můžeme například snažit v dalším roce za pomoci získání nových obchodních partnerů naplnit výrobní kapacity, vedle původních přibližně 600 kusů týdně, o další 100 kusů v nových segmentech a 30 kusů přímým prodejem přes Internet (celkem tedy 730 kusů/týden). V následujícím roce pak bude snaha navýšit objem prodeje o dalších 100 kusů obchodním partnerům a 20 kusů přes Internet, celkově tedy 850 kusů výrobku týdně. V roce posledním pak prodej vzroste na 400 kusů 70 kusů přes Internet (celkem 970 kusů/týdně). Tyto odhady jsou jen orientační a dle našeho názoru a vzhledem k velikosti trhu je jejich dosažení reálné.

3. Rozšíření prodejního portfolia

Klesající prodej a ztráta zákazníků vedou k poklesu prodejní efektivnosti a někdy dokonce i ke stavu, kdy někteří prodejci nemají dostatek práce. Jedním z možných řešení je rozšířit sortiment přidáním položek jiných dodavatelů. Nově dodané produkty by měly ideálně přímo doplňovat současné portfolio.

Důležité je, aby se podnik nesnažil prodávat všem, ale raději zásoboval dobře definované cílové trhy a místo soustředění se na finanční ukazatele se zaměřil i na ukazatele marketingové. V literatuře se často uvádí, že konkurenti dokáží kopírovat nové výrobky a služby stále snadněji a rychleji, čímž snižují návratnost investic inovátorů (ROI). Konkurenční výhody tak mají mnohem kratší trvání. Tato skutečnost se stává na jedné straně pro podnik hrozbou, na straně druhé však může představovat nezanedbatelnou konkurenční výhodu, které může podnik využít a inovovat své výrobky po vzoru konkurence. I takto lze

získat konkurenční výhodu. Segmentace a nový vývoj produktu zde tedy budou klíčovým prvkem.

Pokud chceme, aby společnost generovala vyšší zisk, je třeba oslovit i další segmenty a společně s nimi i nové zákazníky, kteří budou ochotni koupit produkt za vyšší cenu. Zároveň se zachová původní verze produktu pro segment tradičních spotřebitelů. To dá zákazníkům citlivým na cenu možnost zůstat podniku nablízku přičemž vyhovíme i těm, kteří jsou ochotni platit za dražší značky. Z analýzy konkurence vyplynulo, že většina konkurentů, kteří nabízejí diferencovaný produkt a v lepším balení, ho mohou prodávat za znatelně vyšší cenu a to jim umožňuje generovat vyšší zisk, byť na úkor zvýšení výrobních nákladů o obalový materiál a další náklady. Takto však může dojít ke zvýšení celkové přidané hodnoty produktu.

Naším cílem bylo navrhnout vhodnou firemní strategii do budoucna. Nyní si na modelové situaci ukážeme, jak by se jiný přístup projevil v podniku a jak by se změnila Kostka růstu.

6.2 Ekonomické vyhodnocení proveditelnosti

Nyní se pokusíme nastínit modelovou situaci postupného naplňování výše uvedených strategií. Budeme sledovat, jaký bude mít proniknutí do nových segmentů, posílení přímého prodeje a rozšíření podnikatelského portfolia vliv na podnik a co se s ním bude dít po stránce finanční a materiální. Pokusíme se tedy provést modelovou simulaci situace, která by nastala při zvolení navržených strategií a ukážeme si, jak by se tyto strategie projeví na Kostce růstu a na podniku. Správnou aplikací zvolené strategie lze postupně dosáhnout těch polí Kostky růstu, které jsme zvolili jako žádoucí.

Podnik se tedy postupně může dopracovat na menšího lídra v odvětví a to díky organickému růstu pomocí expanze s využitím vnitřních zdrojů (čili bez jakýchkoli kapitálových investic do jiných společností). Díky nižším požadavkům na investice a nižším překážkám implementace je tento způsob pro podnik nejvhodnější.

Pro úspěšnost transformace je důležité, aby podnik začal rozšiřovat pole své působnosti za hranice regionu. Volné výrobní kapacity by umožnily uspokojit větší poptávku, než kterou tvoří zákazníci Moravskoslezského kraje. Jak je možné vidět v tabulce 6.1 a v grafu 6.1, vhodnou segmentací trhu, inovací produktu a volbou optimálního marketingového mixu

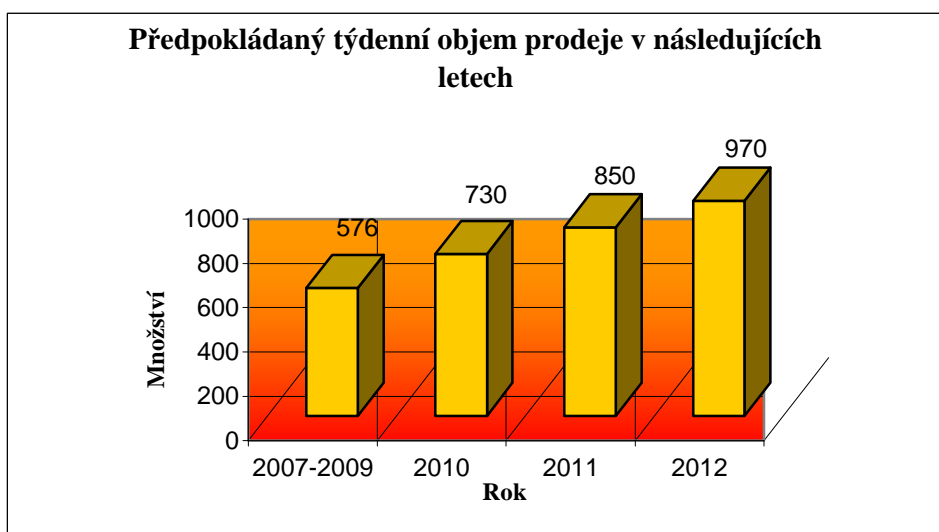
(cena, místo, propagace, distribuce), předpokládáme postupný nárůst poptávky a to ze stávajících 600 ks výrobku za týden na postupných 730, 850 a 970 v následujících letech.

Tab. 6.1 Předpokládaný objem prodeje v následujících letech

Rok	2007-2009*	2010	2011	2012
Objem prodeje	576	730	850	970

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 6.1



Zdroj: Vlastní zpracování

Optimální výrobní kapacita by se tak postupně naplnila a to ze současných 37,6%* na 52%, 68% a 78%. Využití kapacity je uvedeno v tabulce 6.2 a v grafu 6.2.

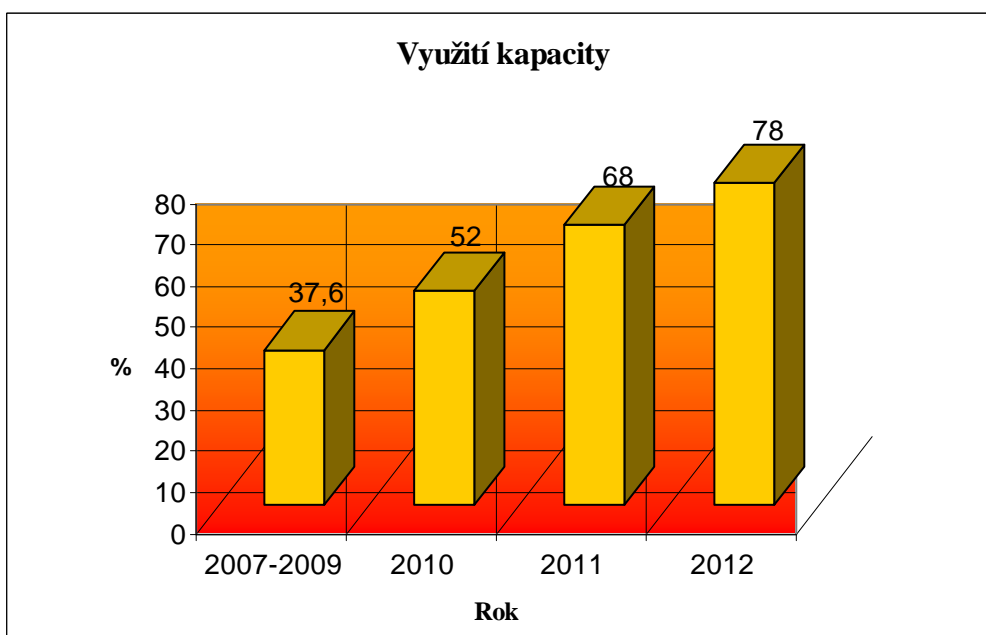
Tab. 6.2 Využití kapacity

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Současná kapacita / týden	566	580	583	793	1 043	1 193
Současná kapacita / rok	27 183	27 847	28 001	38 077	50 077	57 277
Optim. Kapacita / týden	1 533	1 533	1 533	1 533	1 533	1 533
Optim. Kapacita / rok	73 580	73 580	73 580	73 580	73 580	73 580
Využití optim.kapacity z %	37%	38%	38%	52%	68%	78%
Max. kapacita/týden	4 598	4 598	4 598	4 598	4 598	4 598
Maximální kapacita/rok	220 680	220 680	220 680	220 680	220 680	220 680
Maximalni kapacita vyuzita z %	12%	13%	13%	17%	23%	26%

Zdroj: Vlastní zpracování

* Aritmetický průměr v analyzovaném období 2007-2009

Graf 6.2



Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud by podnik Janov dokázal najít obchodní partnery a zákazníky tak, aby se výše naplánované množství prodalo, pak by postupně docházelo k růstu tržeb. v prvním roce by byl nárůst tržeb oproti předchozímu roku o 26% a v dalších letech pak postupně o 24% a 13%. Zisk by pak meziročně rostl o 40%, 33% a 34% oproti letem předchozím.

Tab. 6.3 Průměrný roční růst tržeb a zisku v %

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby za prodej výrobků a služeb	489 297	501 240	504 025	685387	901387	1030987
Průměrný roční růst tržeb v %	4	2	1	26	24	13
Výsledek hospodaření po zdanění	122569	128775	137525	192926	258099	345804
Průměrný roční růst zisku v %	7	5	6	40	33	34

Zdroj: Vlastní zpracování

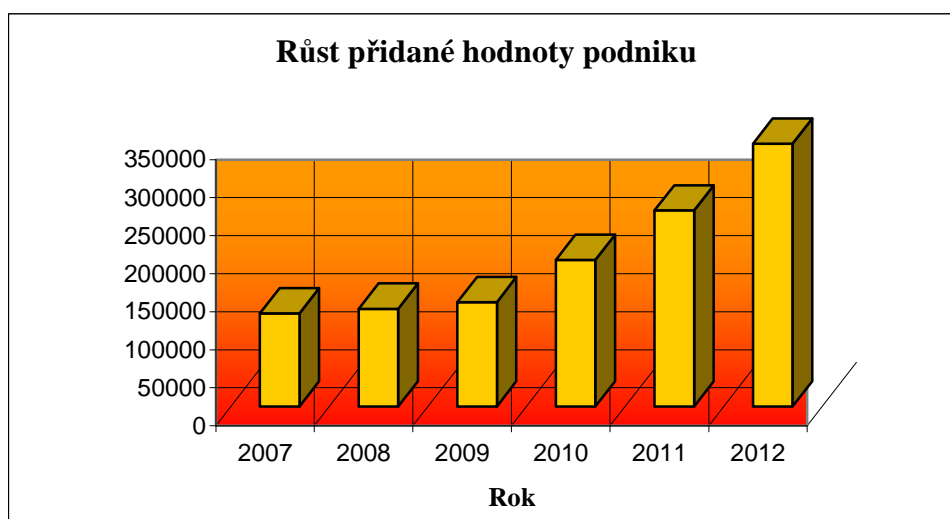
Při vhodné kombinaci všech výše uvedených doporučení bychom dosáhli také výrazného zvýšení přidané hodnoty produktu, především pak díky inovaci produktu a segmentaci trhu (viz. tabulka č. 16 a graf č. 3 níže).

Tab. 6.4 Růst přidané hodnoty podniku

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Přidaná hodnota	122569	128775	137525	192926	258099	345804

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 6.3



Zdroj: Vlastní zpracování

Kromě tržeb a zisku by rostly samozřejmě také náklady (přímé v podobě spotřeby materiálu ve výrobě i nepřímé jako např. spotřeba energie). Rostl by také procentní podíl přímých nákladů osobních a to především v podobě mezd, protože podnik by potřeboval najmout dodatečnou pracovní sílu. Tyto náklady by však z počátku nebyly velké, protože předpokládáme, že majitel by si vystačil při výrobě sám, tak jako doposud a pracovní sílu by najímat jen sezónně při nutnosti uspokojit nadměrnou poptávku. V tomto případě by bylo postačující uzavřít dohodu o provedení práce. Uzavření trvalého pracovního poměru by zřejmě nebylo v počáteční fázi nutné.

Je možné také sledovat markantní navýšení jiných provozních nákladů. Je to dáno zvýšením přidané hodnoty produktu – výše zmíněnou diferenciací produktu jsme dosáhli zvýšení přidané hodnoty, avšak za cenu růstu dalších nákladů na výrobu produktu (nový obalový materiál apod.), které podnik zahrnuje do jiných provozních nákladů. Naopak ostatní hodnoty jako je např. spotřeba energie, opravy, cestovné a osobní náklady rostou úměrně zvýšené produkci.

K navýšení nákladů by docházelo i u služeb, do kterých podnikatel započítává náklady na dopravu produktu k zákazníkovi. Tyto náklady rostou přímo úměrně vyrobenému množství. Celkový růst nákladů v jednotlivých letech zobrazuje tabulka 6.5 níže.

Tab. 6.5 Růst nákladů

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Spotřeba materiálu a energie	203 011	210 950	214 884	265 775	330 575	316 175
Služby	72 189	73 106	72 832	89 102	115 078	128 697
Osobní náklady celkem	9 139	9 636	6 241	28800	48000	57600
Odpisy dlouhodobého majetku	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Jiné provozní náklady	11 028	11 373	8 723	41 575	77 575	99 175
Finanční náklady	15 000	12 750	10 500	8 250	6 000	5 250
Celkem	330 367	337 815	333 180	453 502	597 228	626 897

Zdroj: Vlastní zpracování

Dále by došlo k poklesu materiálové a energetické náročnosti produkce. Zde by se projevil tzv. synergický efekt čili efekt společného působení více prvků, který je obvykle větší či kvalitativně lepší než prostý součet efektů ze samostatného působení jednotlivých prvků. S větší výrobou by docházelo ke snižování nákladů na výrobu každé dodatečné jednotky a podnik dosahuje úspor z rozsah – viz. tabulka č. 18 níže. V této tabulce také vidíme, že by postupně také rostla provozní míra zisku a také rentabilita tržeb. K růstu by došlo také jak u provozního výsledku hospodaření, tak i u celkový výsledek hospodaření po odečtení daní.

Tab. 6.6 Vybrané ukazatele

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Materiálová a energetická náročnost produkce	41,50%	42,10%	42,60%	38,80%	36,70%	30,70%
Provozní míra zisku	32,48%	32,60%	33,90%	33,83%	33,74%	39,19%
Rentabilita tržeb (ROS)	25,05%	25,69%	27,29%	28,15%	28,63%	33,54%
Provozní výsledek hospodaření	158 930	163 425	170 845	231 886	304 160	404 091
Celkový výsledek po zdanění (EAT - Earnings after Tax)	122 569	128 775	137 525	192 926	258 099	345 804

Zdroj: Vlastní zpracování

V tomto případě dochází také k nárůstu hodnoty likvidity a to u všech stupňů – peněžní, pohotové i běžné – viz. tabulka 6.7.

Tab. 6.7 Likvidita podniku

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Likvidita 1. stupně (peněžní likvidita, cash ratio)	1,23	1,51	1,96	3,51	6,45	9,88

Likvidita 2. stupně (pohotová likvidita, quick ratio)	1,23	1,51	1,96	3,51	6,45	9,88
Likvidita 3. stupně (běžná likvidita, current ratio)	1,63	2,01	2,69	4,78	8,20	11,88

Zdroj: Vlastní zpracování

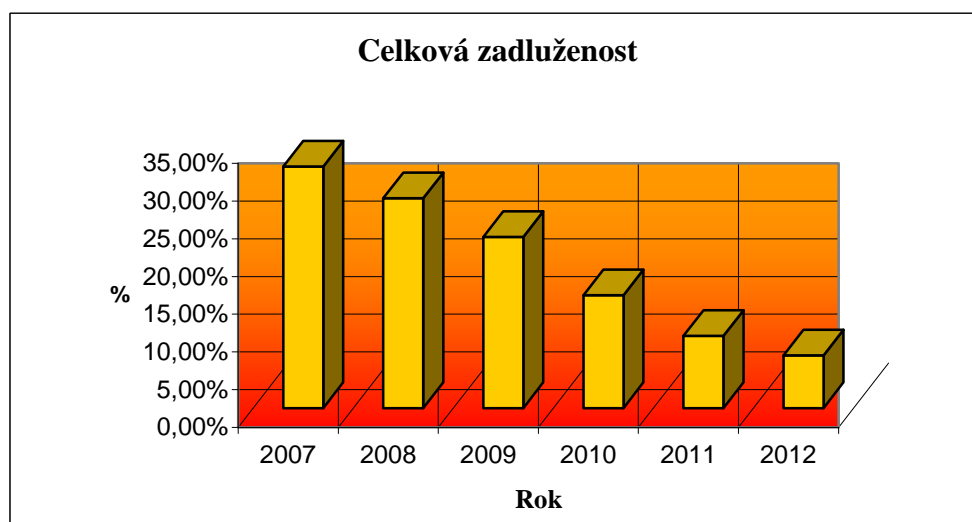
Celková zadluženost podniku by v následujících obdobích měla tendenci klesat.

Tab. 6.8 Zadluženost (stabilita)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Celková zadluženost	32,0%	27,8%	22,7%	14,9%	9,6%	7,0%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 6.4



Zdroj: Vlastní zpracování

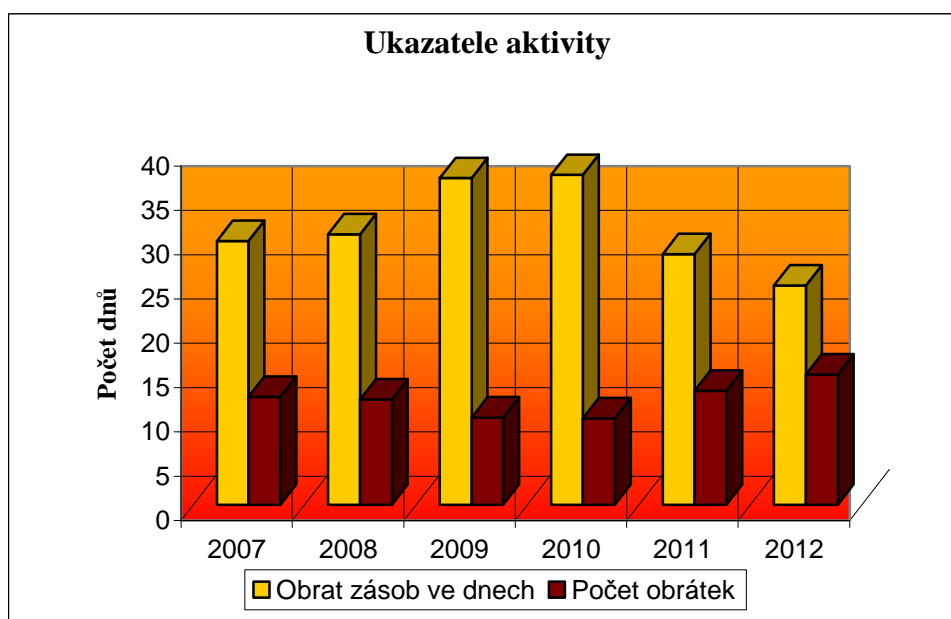
Díky lepšímu využití výrobních kapacit by klesl počet dnů, které jsou zapotřebí pro přeměnu zásob podniku v peněžní prostředky a analogicky by tak vzrostl počet obrátek v jednotlivých letech.

Tab. 6.9 Ukazatele aktivity

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Obrat zásob ve dnech	29,8	30,6	36,9	37,3	28,3	24,8
Počet obrátek	12,2	11,9	9,9	9,8	12,9	14,7

Zdroj: Vlastní zpracování

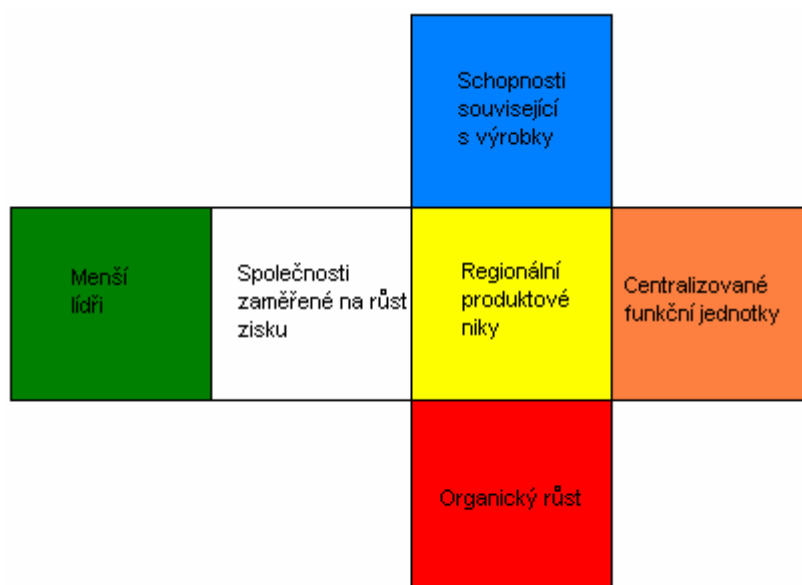
Graf 6.5



Zdroj: Vlastní zpracování

Na předcházejícím modelu jsme si předvedli, že při změně podnikatelské strategie se může podnik v horizontu několika let přiblížit optimálnímu stavu, což je naplnění výrobních kapacit. To napomůže snížit materiálovou a energetickou náročnost produkce. Vzroste objem prodeje a tím pádem i růst tržeb. Díky růstu přidané hodnoty bude podnik generovat vyšší zisk. Vzroste rentabilita tržeb i likvidita podniku a to jak běžná a pohotová, tak i peněžní. Snížení počtu obrátek přispěje k lepšímu využití zásob. Křivka celkové zadluženosti podniku pak bude mít klesající trend. Dle našeho doporučení by se tedy podnik mohl postupně transformovat a z z menšího lídra na menšího následovatele a stal by se společností zaměřenou na růst zisku namísto společnosti se špatnými výsledky. Místo soustředění se na regionální zaměření by se podnik zaměřil na schopnosti související s výrobkem, což by na základě inovace umožnilo působení synergií na straně výrobků. Jak vidíme ve srovnání při srovnání současného stavu podniku Janov (obrázek 5.1) se stavem optimálním (obrázek 6.1), na Kostce růstu došlo ke změně jen u 3 polí. Zbývající 3 (žluté, červené a oranžové) zůstávají nezměněny neboť jsou vzhledem k povaze vyhovující – podnik bude i do budoucna zaměřen na regionální produktové niky a bude preferovat organický růst. Vzhledem k velikosti podniku budeme i do budoucna hovořit o centralizované funkční jednotce

Obr. 6.1 Kostka růstu podniku Janov – optimální stav



Zdroj: Vlastní zpracování

Do budoucna má podnik stále rezervy ve výrobě. Může například zavést místo jednosměnného provozu postupně dvousměnný a třisměnný. Tím by podnik dosáhl maximálního využití výrobních kapacit. Další zvýšení by pak bylo kapitálově náročnější (nákup dodatečných strojů a zařízení, pronájem větších prostor atd.).

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo diagnostikovat malý podnik a navrhnout zlepšení. K naplnění cíle práce jsme nejprve přistoupili za pomoci rychlého testu, který nám umožnil diagnostikovat čtyři hlavní oblasti podniku a zjistit tak nezávažnější nedostatky.

Na základě této diagnózy jsme pak za účelem návrhu zlepšení zvolili koncepci Kostky růstu. Jednotlivá pole kostky jsme detailně analyzovali a nejprve jsme určili, kterým jednotlivým polím Kostky růstu podnik odpovídá a do kterých zapadá. Tím jsme určili tzv. výchozí pozici podniku. Dále jsme si stanovili, které pole na Kostce růstu by byly pro podnik neoptimálnější a tuto pozici jsme určili jako optimální. V praktické části pak následovalo několik dalších analýz a byly popsány a rozebrány všechny důležité aspekty které ovlivňují vývoj podniku.

Na základě popsaných zjištění jsme se pokusili navrhnout několik střednědobých strategií, které by měly, ve vzájemné kombinaci, přispět k dosažení cíle, resp. optimální pozice na Kostce. Tyto návrhy by měly podniku pomoci dosáhnout zlepšení jeho pozice na trhu.

Dopad těchto návrhů a doporučení na podnik jsme následně ověřili pomocí finančních analýz.

Pokud by podnik řídil návrhy uvedenými na předcházejících stránkách, mohl by změnit svou pozici a nastartovat nové možnosti růstu, což by pro něj mohlo v budoucnu stát velkým přínosem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knihy

1. Armstrong, Michael. *A handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Ltd., 2006. 0-7494-4631-5.
2. Dědina, Jiří. *Podnikové organizační struktury: teorie a praxe*. Praha: Viktoria Publishing. 1996. ISBN 80-7187-029-3.
3. Havlíček, Karel., Kašík, Milan. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Praha: Management Press. 2005. ISBN 80-7261-120-8.
4. Hermann, Simon. *Jak na krizi: 33 okamžitých opatření pro vaši firmu*. Praha: Management Press, s.r.o., 2009. 978-80-7261-204-8.
5. Janok, M. a kol. *Ukazovatele finančnej analýzy podniku*. 1. vyd. Bratislava: Mika-Conzult, 2000. ISBN 80-967295-8-6.
6. Kašík, J.; Michalko, M. a kol. *Podniková diagnostika*. 1. vyd. Ostrava. Tandem, 1998. ISBN 80-902167-4-9.
7. Kotler, Philip., Armstrong Gary. *Marketing*. Praha: Grada, 2003. 80-247-0513-3.
8. Kotler, Philip., Caslione, John. *Chaotika*. Brno: Computer Press, a.s., 2009. 978-80-251-2599-1.
9. Novotný, Jiří., Suchánek, Petr. *Nauka o podniku I*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. 2004. ISBN 80-210-3333-9.
10. Pavlíková, Alena., kolektiv autorů. *Finanční řízení v praxi*. Praha: Newton Group, 1998.
11. Synek, Miloslav. *Miloslav Manažerská ekonomika*. Praha: Grada. 2007. 978-80-247-1992-4.
12. Vizjak, Andrej. *Žraloci a malé ryby: Kostka růstu pro konkurenční boj založený na velikosti*. Praha: Grada, 2009. 978-80-247-3189-6.

Elektronické publikace

13. Agentura pro podporu podnikání a investic CZECHINVEST. [online]. no date [cit. 2009-9-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.czechinvest.org/>>.
14. Český statistický úřad. *OKEČ - SYSTEMATICKÁ ČÁST PLATNÁ OD 1.1. 2003*. [online]. 2003-1-1. [cit. 2010-25-2]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/okec>>.
15. Efektivnost podniku. [online]. no date [citace 2009-11-13]. Dostupný z WWW: <http://etext.czu.cz/php/skripta/kapitola.php?titul_key=79&idkapitola=21>.
16. Finance. Zákon o živnostenském podnikání. [online]. no date [cit. 2009-10-12]. Dostupný z WWW: <<http://firmy.finance.cz/zakony-legislativa/zakon-o-zivnostenskem-podnikani/>>.
17. Kašík, Josef. Manažerská diagnostika a terapeutika podniku-přednášky, *Úvod a základní pojmy předmětu*. [online]. 2007 [cit. 2009-9-10]. Dostupný z WWW: <<http://moodle.vsb.cz/vyuka/course/enrol.php?id=542>>.
18. Středoevropské centrum pro finance a management. [online]. no date [citace 2010-18-1]. Dostupný z WWW: <www.finance-management.cz>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ

Apod. A podobně

Atd. A tak dále.

Č. Číslo.

Např. Například.

ROC Return on costs.

ROS Return on sales.

Tj. To je.

Tzv. Takzvaný.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 4.1 Kostka růstu

Obr. 4.2 Základní strategické kombinace

Obr. 4.3 Určení profilu velikosti a rozsahu

Obr. 4.4 SWOT analýza

Obr. 4.5 Porovnání profilu růstu

Obr. 4.6 Zhodnocení směru růstu

Obr. 4.7 Znásobení jedinečných možností růstu

Obr. 4.8 Aplikace správných metod růstu

Obr. 4.9 Přizpůsobení organizačního uspořádání

Obr. 5.1 Kostka růstu podniku Janov – současný stav

Obr. 6.1 Kostka růstu podniku Janov – optimální stav

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Tab. 2.1 Charakteristika podniku

Tab. 3.1 Bodové ohodnocení diagnostického modelu

Tab. 3.2 Vyhodnocení diagnostického modelu

Tab. 5.1 Výsledky SWOT analýzy

Tab. 5.2 Průměrný roční růst zisku a tržeb

Tab. 5.3 Rentabilita nákladů a tržeb

Tab. 5.4 Zadluženost

Tab. 5.5 Likvidita

Tab. 5.6 Ukazatele aktivity

Tab. 5.7 Výpočet Nadějného sdružení dle Kotlerova algoritmu

Tab. 5.8 Naplnění výrobních kapacit

Tab. 5.9 Návrh segmentace trhu

Tab. 6.1 Předpokládaný objem prodeje v následujících letech

Tab. 6.2 Využití kapacity

Tab. 6.3 Průměrný roční růst tržeb a zisku v %

Tab. 6.4 Růst přidané hodnoty podniku

Tab. 6.5 Růst nákladů

Tab. 6.6 Vybrané ukazatele

Tab. 6.7 Likvidita podniku

Tab. 6.8 Zadluženost (stabilita)

Tab. 6.9 Ukazatele aktivity

Graf 6.1 Předpokládaný týdenní objem prodeje v následujících letech

Graf 6.2 Využití kapacity

Graf 6.3 Růst přidané hodnoty podniku

Graf 6.4 Celková zadluženost

Graf 6.5 Ukazatele aktivity

1. OBLAST - VÝROBA

SUBOBLASTI:

1. Plánování
2. Výrobní proces
3. Požadavky na výrobek
4. Kontrola
5. Údržba

PLÁNOVÁNÍ

1. Máte zpracován operativní plán výroby jako celek?
2. Zajišťujete sběr a zpracování podrobných informací o průběhu výrobního procesu?
3. Sledujete změny v potřebách uživatelů?
4. Provádíte průzkum jak a kam nejvhodněji investovat do rozvoje vaší firmy?
5. Zpracováváte, vyhodnocujete a plánujete koncepci manipulace s materiálem?

VÝROBNÍ PROCES

6. Je produktivita práce ve výrobě vaší firmy dostatečná?
7. Provádíte ekonomické vyhodnocení výrobního procesu?
8. Je výroba ve vašem podniku dobře organizována a řízena?
9. Je technická úroveň výroby ve vašem podniku dobrá?
10. Je kapacita vašeho výrobního zařízení dostatečná?
11. Odpovídají náklady na výrobu jejich reálné výši?

POŽADAVKY NA VÝROBEK

12. Je výrobek vyhovující z hlediska jeho spolehlivosti, životnosti a údržby?
13. Je jakost vašich výrobků na co možná nejlepší úrovni?
14. Je výrobek vyhovující z ekologického hlediska?
15. Jsou dodací lhůty vašich výrobků přiměřené?

KONTROLA

- 16. Provádíte kontrolu kvality svých výrobků?
- 17. Stanovili jste postup pro případ zjištění nekvalitních výrobků
- 18. Stanovili jste pravidla pro reklamační řízení?
- 19. Stanovili jste postup pro provádění nápravných opatření?
- 20. Jsou vaši dodavatelé postihováni za nízkou kvalitu dodávek?
- 21. Máte zaveden systém managementu jakosti dle normy ISO 9000?

ÚDRŽBA

- 22. Udržujete zařízení (stroje, technické vybavení atd.) tak, aby bylo schopno zabezpečovat kvalitní výrobu?
- 23. Zabezpečujete hospodárný a bezpečný provoz strojů?
- 24. Zajišťujete provozuschopnost všech výrobních zařízení?
- 25. Vyřazujete včas zastaralé základní prostředky?

2. OBLAST - MARKETING

SUBOBLASTI:

1. Příprava marketingového mixu
2. Produkt
3. Cenová strategie
4. Distribuční síť
5. Komunikace

PŘÍPRAVA MARKETINGOVÉHO MIXU

1. Věnovala vaše firma čas přípravě marketingového mixu?
2. Máte zpracovanou databázi zákazníků a sledujete chování zákazníka?
3. Uvědomujete si podstatu a význam segmentace?
4. Respektujete všechna hlediska segmentace?
5. Zajišťujete systematicky přísun potřebných informací?

PRODUKT

6. Jsou vlastnosti vašich výrobků dobré?
7. Nabízíte dostatečné druhy služeb spojené s funkcí výrobků?
8. Připravujete inovaci výrobků?
9. Vytvořili jste pro svůj produkt vlastní značku?
10. Zabýváte se designem vašeho výrobku?
11. Pracujete i na obalu vašeho výrobku?
12. Ověřujete spokojenost zákazníka s výrobkem/službou?

CENOVÁ STRATEGIE

13. Má váš podnik jasně stanovenou cenovou politiku
14. Máte vypracován standardní postup pro kalkulaci ceny?
15. Máte zpracovanou strategii ziskovosti výrobků?
16. Jsou ceny vašich výrobků konkurenceschopné?

DISTRIBUČNÍ SÍŤ

- 17. Máte zpracovány různé varianty distribučních cest?
- 18. Je cesta zboží k zákazníkovi optimální
- 19. Zvažujete důsledně volbu prostředníka?
- 20. Je váš výrobek dodáván do domu?
- 21. Zvážili jste využití obchodování vašich výrobků/služeb po internetu
- 22. Sledujete možnost exportu vašich výrobků či služeb?

KOMUNIKACE

- 23. Je komunikace s vašimi zákazníky dostatečná?
- 24. Prezentuje se společnost zákazníkům a veřejnosti
- 25. Pečujete o dobré jméno společnosti?

3. OBLAST - FINANCOVÁNÍ A FINANČNÍ ŘÍZENÍ FIRMY

SUBOBLASTI:

1. Cíle a rizika finančního řízení
2. Optimální finanční a kapitálová struktura
3. Řízení stálých a oběžných aktiv
4. Finanční analýza a plánování, optimalizace finančních výkazů
5. Interní a externí zdroje financování

CÍLE A RIZIKA FINANČNÍHO ŘÍZENÍ

1. Představuje finanční řízení a rozhodování významnou roli v řízení vaší firmy?
2. Máte stanoveny své finanční cíle?
3. Znáte příčiny a důsledky rizik spojených s finančním řízením firmy?
4. Dokážete včas a vhodným způsobem reagovat na finanční rizika, která jsou spojena s vaším podnikáním?
5. Sledujete a vyhodnocujete vliv ekonomického prostředí, ve kterém se pohybujete?
6. Uvědomujete si význam času ve finančním rozhodování?

OPTIMÁLNÍ FINANČNÍ A KAPITÁLOVÁ STRUKTURA

7. Snažíte se optimalizovat finanční strukturu vaší firmy?
8. Je podíl mezi vlastním a cizím kapitálem vhodný vzhledem k předmětu vašeho podnikání?
9. Máte dostatečné znalosti o struktuře a výši daní, které se týkají vašeho podnikání?

ŘÍZENÍ STÁLÝCH A OBĚŽNÝCH AKTIV

10. Má vaše firma vhodnou majetkovou strukturu?
11. Máte takový objem a strukturu oběžného majetku, která umožňuje efektivní provoz vaší firmy?
12. Považujete systém řízení zásob ve vaší firmě za efektivní?
13. Používáte ve vaší firmě systém řízení pohledávek?
14. Používáte factoring/forfaiting jako metodu řízení svých pohledávek a optimalizace firemních peněžních toků?
15. Zabýváte se řízením peněžních toků firmy a jejich optimálním nastavením?

FINANČNÍ ANALÝZA A PLÁNOVÁNÍ, OPTIMALIZACE FINANČNÍCH VÝKAZŮ

- 16. Jste připraveni řešit vznikající finanční problémy ve vaší firmě?
- 17. Sledujete ukazatele finanční analýzy vypovídající o finančním hospodaření vaší firmy?
- 18. Vyhodnocujete firemní cash-flow
- 19. Považujete pravidelné hlášení analýzy aktivit podniku (reporting) za nezbytnou součást vnitropodnikového informačního systému?
- 20. Používáte efektivní finanční instrumenty při finančním řízení firmy?

INTERNÍ A EXTERNÍ ZDROJE FINANCOVÁNÍ

- 21. Uvažovali jste v souvislosti s financováním vaší firmy o využití investice v podobě rizikového kapitálu?
- 22. Využíváte finanční zdroje z podpory veřejných zdrojů?
- 23. Uvažovali jste o možnosti čerpání podpory ze strukturálních fondů EU?
- 24. Využíváte k financování činnosti firmy cizí kapitál?
- 25. Máte vytvořenou dostatečnou rezervu pro krytí případných výkyvů?

4. OBLAST - PERSONALISTIKA

SUBOBLASTI:

1. Mzdová stimulace pracovníků
2. Motivace pracovníků
3. Vztahy na pracovišti
4. Vztah vedení společnosti ke svým zaměstnancům
5. Používané smluvní vztahy ve společnosti
6. Kvalifikace pracovníků
7. Interní systém komunikace ve společnosti

MZDOVÁ STIMULACE PRACOVNÍKŮ

1. Motivujete pracovníky k vyšším výkonům pomocí mzdových opatření
2. Jsou finanční stimuly převažující formou motivace pracovníků ve vaší organizaci?
3. Pomáhá váš mzdový systém získávat a udržovat kvalifikované pracovníky?

MOTIVACE PRACOVNÍKŮ

4. Je vztah mezi základní a pohyblivou složkou mzdy nastaven tak, aby motivoval pracovníka k nejvyššímu možnému výkonu?
5. Jsou mzdy jednotlivých kategorií pracovníků ve správných relacích, tedy odpovídají jejich pracovnímu zařazení a výkonu?
6. Odpovídají mzdy ve vaší společnosti regionálním (celostátním) průměrům:
7. Je perspektiva postupu ve vaší společnosti motivující?

VZTAHY NA PRACOVIŠTI

8. Je pracovní disciplína ve vaší společnosti dobrá?
9. Zavedli jste ve vaší organizaci pružnou pracovní dobu?
10. Postihujete špatně provedenou práci?
11. Provádíte soustavně hodnocení pracovníků

VZTAH VEDENÍ SPOLEČNOSTI KE SVÝM ZAMĚSTNANCŮM

12. Vládne ve vašem podniku a na pracovišti dobrá společenská atmosféra?
13. Jsou konflikty na pracovišti vždy uspokojivě řešeny?

14. Jsou vaši pracovníci ochotni firmu „podržet“?

15. Chová se vedení společnosti konzultativně (vedoucí konzultuje cíle)?

POUŽÍVANÉ SMLUVNÍ VZTAHY VE SPOLEČNOSTI

16. Vypracovali jste pracovní smlouvy tak, aby obsahovaly všechny právní náležitosti?

17. Využíváte uzavírání pracovních poměrů na dobu určitou?

18. Formulovali jste zásady při propouštění pracovníků a je tento postup funkční?

KVALIFIKACE PRACOVNÍKŮ

19. Jsou vaši pracovníci dostatečně kvalifikováni?

20. Máte zpracován soubor otázek pro přijímací rozhovor nových pracovníků?

21. Máte ve firmě odpovídající počet pracovníků?

22. Máte vypracovány popisy práce?

INTERNÍ SYSTÉM KOMUNIKACE VE SPOLEČNOSTI

23. Máte ve vaší společnosti definovaný systém vnitřní komunikace (oběh dokumentů, systém pracovních porad, informace pracovníkům)?

24. Existují ve vaší organizaci „šedé“ informační kanály v komunikaci společnosti?

25. Existuje možnost jednání pracovníků s vedením firmy a je využívána?

VÝROBA

Bodové ohodnocení		4	3	2	1	Metrika
		Ano	Spíše Ano	Spíše ne	Ne	
PLÁNOVÁNÍ	1				X	Podnik nemá operativní plán výroby
	2			X		Není zajištěn pravidelný sběr informací o průběhu výrobního procesu
	3			X		Nesleduje změny v potřebách
	4				X	Neprovádí průzkum investic
	5				X	Koncepce manipulace s materiálem není zpracovaná
SUMA	7					
VÝROBNÍ PROCES	6			X		Pp není na dostatečně vysoké úrovni
	7				X	Neprovádí se ekonomické vyhodnocení
	8			X		Ľedostatečné řízení a organizace
	9			X		Zastaralé technologie
	10			X		Neodstatečné výrobní kapacity
	11			X		
SUMA	11					
POŽADAVKY NA VÝROBEK	12	X				Vyhovující z hlediska jeho spolehlivosti, životnosti a údržby
	13		X			Vysoká jakost
	14	X				Výrobek vyhovující z ekologického hlediska
	15		X			Přiměřené dodací lhůty
SUMA	14					
KONTROLA	16	X				Provádí se kontrola kvality
	17	X				Stanoven postup pro zjištění nekvalitních výrobků
	18				X	Chybí postup reklamačního řízení
	19				X	
	20				X	

	21				X	
SUMA	12					
ÚDRŽBA	22		X			Přijatelná frekvence údržby strojů a zařízení
	23	X				hospodárný a bezpečný provoz
	24		X			Zajištěná provozuschopnost všech zařízení a strojů
	25				X	Nevyřazuje včas zastaralé základní prostředky
SUMA	11					
Celkem	55					

MARKETING

Bodové ohodnocení		4	3	2	1	Metrika
		Ano	Spíše Ano	Spíše ne	Ne	
PŘÍPRAVA MARKETINGOVÉHO MIXU	1				X	Chybí marketingový mix
	2	X				Zpracována databáze zákazníků
	3	X				
	4		X			Chybí dostatečná segmentace trhu
	5				X	Chybí přísun informací
SUMA	13					
PRODUKT- VÝROBEK/SLUŽBA	6		X			Dobré vlastnosti výrobku.
	7				X	Produktu chybí doplňkové služby
	8				X	Chybí inovace
	9		X			Vlastní značka produktu
	10				X	Nezabývá se designem
	11				X	Nevěnuje dostatečnou pozornost obalovému materiálu
	12				X	Neověřuje zpětně spokojenost zákazníka
SUMA	11					
CENOVÁ STRATEGIE	13			X		Nejasná cenová politika
	14				X	Nestandardizovaná kalkulace ceny
	15				X	Chybí strategie ziskovosti
	16		X			Ceny výrobku jsou konkurenceschopné
SUMA	7					
DISTRIBUČNÍ SÍŤ	17	X				Různé varianty distribučních cest
	18	X				Cesta k zákazníkovi je optimální
	19			X		Volba prostředníka není důsledně zvažována
	20				X	Výrobek není dodáván do domu

	21	X				Nevyužití internetu jako prostředku podpory prodeje
	22				X	
SUMA	16					
KOMUNIKACE	23			X		Nedostatečná komunikace se zákazníky
	24				X	Absence prezentace firmy v očích veřejnosti
	25		X			Dobré jméno firmy
SUMA	6					
Celkem	53					

FINANČNÍ ŘÍZENÍ

Bodové ohodnocení		4	3	2	1	Metrika
		Ano	Spíše Ano	Spíše ne	Ne	
CÍLE A RIZIKA FINANČNÍHO ŘÍZENÍ	1		X			Finanční řízení hraje významnou roli ve firmě
	2		X			Stanoveny finanční cíle
	3		X			
	4		X			
	5	X				Včasné reagování na finanční rizika
	6			X		
SUMA	18					
OPTIMÁLNÍ FINANČNÍ A KAPITÁLOVÁ STRUKTURA	7			X		Neoptimalizovaná finanční struktura
	8			X		
	9			X		
SUMA	6					
ŘÍZENÍ STÁLÝCH A OBĚŽNÝCH AKTIV	10		X			Vhodná majetková struktura
	11		X			Vhodná struktura oběžného majetku
	12			X		Neefektivní řízení zásob
	13			X		
	14				X	
	15		X			
SUMA	14					
FINANČNÍ ANALÝZA A PLÁNOVÁNÍ, OPTIMALIZACE FINANČNÍCH VÝKAZŮ	16		X			
	17		X			Sledování finančních ukazatelů
	18	X				
	19	X				

	20				X	Nevyužívání efektivních finančních nástrojů
SUMA	15					
INTERNÍ A EXTERNÍ ZDROJE FINANCOVÁNÍ	21				X	
	22				X	Nevyužívání veřejných zdrojů.
	23				X	Nevyužití fondů EU.
	24			X		
	25			X		Nedostatečná finanční rezerva
SUMA	7					
Celkem	60					

PERSONALISTIKA

Bodové ohodnocení		4	3	2	1	Metrika
		Ano	Spíše Ano	Spíše ne	Ne	
MZDOVÁ STIMULACE PRACOVNÍKŮ	1	X				Finanční motivace pracovníků
	2		X			Finanční stimuly jako nástroj motivace
	3		X			
SUMA	10					
MOTIVACE PRACOVNÍKŮ	4		X			
	5	X				
	6				X	
	7					
SUMA	8					
VZTAHY NA PRACOVÍŠTI	8		X			Dobrá pracovní morálka
	9				X	Nepružná pracovní doba
	10	X				Postihy za špatně provedenou práci
	11	X				Soustavné hodnocení pracovníků
SUMA	12					
VZTAH VEDENÍ SPOLEČNOSTI KE SVÝM ZAMĚSTNANCŮM	12	X				Dobrá atmosféra na pracovišti
	13		X			Uspokojivé řešení konfliktů na pracovišti
	14		X			
	15	X				
SUMA	14					
POUŽÍVANÉ SMLUVNÍ VZTAHY VE SPOLEČNOSTI	16		X			

	17	X				Uzavírání smluv na dobu určitou
	18	X				
SUMA	11					
KVALIFIKACE PRACOVNÍKŮ	19		X			Dostatečná kvalifikace pracovníků
	20	X				
	21		X			Optimální počet pracovníků ve firmě
	22	X				Vypracován popis práce pro jednotlivé pracovníky
SUMA	14					
INTERNÍ SYSTÉM KOMUNIKACE VE SPOLEČNOSTI	23				X	
	24	X				Existence šedých informačních kanálů
	25	X				Pracovníci jednají s vedením firmy
SUMA	9					
Celkem	78					

Výkaz zisku a ztráty

Příloha č.3

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY							
		2007	2008	2009	2010	2011	2012
I.	Tržby za prodej zboží	0	0	0	0	0	0
A.	Náklady na prodej zboží	0	0	0	0	0	0
+	Obchodní marže	0	0	0	0	0	0
II.	Výkony	589 297	601 240	599 025	927 721	1 100 521	1 273 321
1	Tržby za prodej výrobků a služeb	589 297	601 240	599 025	927 720,6667	1 100 520,667	1 273 320,667
2	Změna stavu zásob a aktivace	0	0	0	0	0	0
B.	Výkonová spotřeba	375 200	382 056	380 716	502 906	574 755	641 760
1	Spotřeba materiálu a energie	303 011	308 950	307 884	405 975	457 815	509 655
2	Služby	72 189	73 106	72 832	96 931	116 940	132 105
+	Přidaná hodnota	214 097	219 184	218 309	424 815	525 766	631 561
C.	Osobní náklady celkem	9 139	9 636	6 241	28 800	48 000	57 600
D.	Daně a poplatky	22 500	19 500	16 500	13 500	10 500	7 500
E.	Odpisy dlouhodobého majetku	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
III.	Jiné provozní výnosy	0	0	0	0	0	0
F.	Jiné provozní náklady	11 028	11 373	8 723	54 535	77 575	100 615
+	Provozní výsledek hospodaření	151 430	158 675	166 845	307 980	369 691	445 846
IV.	Finanční výnosy	2 179	2 384	2 607	5 490	6 784	8 367
G.	Finanční náklady	22 500	19 500	16 500	13 500	10 500	7 500
	<i>z toho: Úroky</i>	<i>22 500</i>	<i>19 500</i>	<i>16 500</i>	<i>13 500</i>	<i>10 500</i>	<i>7 500</i>
+	Finanční výsledek hospodaření	-20 321	-17 117	-13 893	-8 010	-3 716	867
H.	Daň z příjmů za běžnou činnost	22 715	23 801	25 027	46 197	55 454	66 877
	- <i>splatná</i>	<i>22 715</i>	<i>23 801</i>	<i>25 027</i>	<i>46 197</i>	<i>55 454</i>	<i>66 877</i>
	- <i>odložená</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
++	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	108 394	117 757	127 925	253 773	310 521	379 836
+	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0	0	0
I.	Převod podílů na hospodářském výsledku	0	0	0	0	0	0
+++	Výsledek hospodaření za účetní období	108 394	117 757	127 925	253 773	310 521	379 836
+++	Výsledek hospodaření před zdaněním	131 109	141 559	152 952	299 970	365 975	446 713

Rozvaha

Příloha č. 4

ROZVAHA (BALANCE AKTIV A PASIV)

	AKTIVA	2007	2008	2009	2010	2011	2012
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ KAPITÁL		0	0	0	0	0
B.	STÁLÁ AKTIVA	300 000	280 000	260 000	240 000	220 000	200 000
B.I.	Nehmotný dlouhodobý majetek	0	0	0	0	0	0
B.II.	Hmotný dlouhodobý majetek	300 000	280 000	260 000	240 000	220 000	200 000
B.III.	Finanční dlouhodobý majetek	0	0	0	0	0	0
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	148 394	159 757	178 925	323 773	380 521	449 836
C.I.	Zásoby	40 000	42 000	51 000	70 000	70 000	70 000
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	0	0	0	0	0	0
C.IV.	Finanční majetek	108 394	117 757	127 925	253 773	310 521	379 836
D.	OSTATNÍ AKTIVA	0	0	0	0	0	0
	AKTIVA CELKEM	448 394	439 757	438 925	563 773	600 521	649 836

	PASIVA	2007	2008	2009	2010	2011	2012
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	298 394	309 757	328 925	473 773	530 521	599 836
A.I.	Základní kapitál	190 000	192 000	201 000	220 000	220 000	220 000
A.II.	Kapitálové fondy	0	0	0	0	0	0
A.III.	Fondy ze zisku	0	0	0	0	0	0
A.IV.	Výsledky hospodaření minulých let	0	0	0	0	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného období	108 394	117 757	127 925	253 773	310 521	379 836
B.	CIZÍ ZDROJE	150 000	130 000	110 000	90 000	70 000	50 000
B.I.	Rezervy	0	0	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0	0
B.III.	Krátkodobé závazky	0	0	0	0	0	0
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	150 000	130 000	110 000	90 000	70 000	50 000
B.IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0	0	0	0
B.IV. 2.	Běžné bankovní úvěry	150 000	130 000	110 000	90000	70000	50000
C.	OSTATNÍ PASIVA	0	0	0	0	0	0
	PASIVA CELKEM	448 394	439 757	438 925	563 773	600 521	649 836

Poměrové a rozdílové ukazatele

Příloha č.5

Ziskovost		2007	2008	2009	2010	2011	2012
Celkové tržby	tržby za prodej zboží + tržby za prodej výrobků a služeb	589 297	601 240	599 025	927 721	1 100 521	1 273 321
Přidaná hodnota	výkaz zisku a ztráty	214 097	219 184	218 309	424 815	525 766	631 561
Provozní výsledek hospodaření	výkaz zisku a ztráty	151 430	158 675	166 845	307 980	369 691	445 846
Celkový výsledek po zdanění (EAT - Earnings after Tax)	výkaz zisku a ztráty	108 394	117 757	127 925	253 773	310 521	379 836
Celkový výsledek před zdaněním (EBT - Earnings before Tax)	výkaz zisku a ztráty	131 109	141 559	152 952	299 970	365 975	446 713
Úroky z cizího kapitálu (úvěrů)	výkaz zisku a ztráty	22 500	19 500	16 500	13 500	10 500	7 500
EBIT (Earnings before Interest and Tax)	zisk před úroky a zdaněním = zisk před zdaněním + úroky z cizího kapitálu	153 609	161 059	169 452	313 470	376 475	454 213
Rentabilita tržeb (ROS)	zisk po zdanění / tržby	18,4%	19,6%	21,4%	27,4%	28,2%	29,8%
Provozní míra zisku	provozní hospodářský výsledek / tržby	25,7%	26,4%	27,9%	33,2%	33,6%	35,0%
Materiálová a energetická náročnost produkce	spotřeba materiálu a energie / výkony	51,4%	51,4%	51,4%	43,8%	41,6%	40,0%

Rentabilita kapitálu		2007	2008	2009	2010	2011	2012
Rentabilita celkového kapitálu (ROA - Return on Assets) - A	EBIT / celková aktiva	34,3%	36,6%	38,6%	55,6%	62,7%	69,9%
Rentabilita celkového kapitálu (ROA - Return on Assets) - B	zisk po zdanění (EAT) / celková aktiva	24,2%	26,8%	29,1%	45,0%	51,7%	58,5%
Rentabilita vloženého kapitálu (ROI - Return on Investment)	zisk po zdanění + nákladové úroky / celková aktiva	29,2%	31,2%	32,9%	47,4%	53,5%	59,6%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE - Return on Equity)	zisk po zdanění / vlastní kapitál	36,3%	38,0%	38,9%	53,6%	58,5%	63,3%
Rentabilita základního kapitálu	zisk po zdanění / základní kapitál	57,0%	61,3%	63,6%	115,4%	141,1%	172,7%
Rentabilita čistého pracovního kapitálu	zisk po zdanění / čistý pracovní kapitál	-6749,7%	395,7%	185,6%	108,6%	100,0%	95,0%

Likvidita		2007	2008	2009	2010	2011	2012
Likvidita 1. stupně (peněžní likvidita, cash ratio)	finanční majetek / krátkodobé zdroje	0,72	0,91	1,16	2,82	4,44	7,60
Likvidita 2. stupně (pohotová likvidita, quick ratio)	finanční majetek + krátkodobé pohledávky / krátkodobé zdroje	0,72	0,91	1,16	2,82	4,44	7,60
Likvidita 3. stupně (běžná likvidita, current ratio)	oběžný majetek bez dlouhodobých pohledávek / krátkodobé zdroje	0,99	1,23	1,63	3,60	5,44	9,00

Zadluženost (stabilita)		2007	2008	2009	2010	2011	2012
Celková zadluženost	celkové cizí zdroje / celková pasiva	33,5%	29,6%	25,1%	16,0%	11,7%	7,7%
Poměr vlastního kapitálu k celkovým pasivům (koeficient samofinancování)	vlastní kapitál / celková pasiva	66,5%	70,4%	74,9%	84,0%	88,3%	92,3%
Míra zadluženosti	celkové cizí zdroje / vlastní kapitál	50,3%	42,0%	33,4%	19,0%	13,2%	8,3%
Krytí stálých aktiv vlastními zdroji (krytí majetku)	vlastní kapitál / stálá aktiva	1,0	1,1	1,3	2,0	2,4	3,0
Podíl ČPK z majetku	čistý pracovní kapitál / celková aktiva	-0,4%	6,8%	15,7%	41,5%	51,7%	61,5%
Úvěrové zatížení stálých a oběžných aktiv	úvěry celkem / stálá aktiva + oběžná aktiva	33,5%	29,6%	25,1%	16,0%	11,7%	7,7%

Ukazatele aktivity		2007	2008	2009	2010	2011	2012
Obrat celkového kapitálu	celková aktiva / tržby	0,8	0,7	0,7	0,6	0,5	0,5
Obrat vlastního kapitálu	vlastní kapitál / tržby	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Obrat čistého pracovního kapitálu ve dnech	čistý pracovní kapitál * počet dnů / tržby	-1,0	18,1	42,0	92,0	103,0	114,6
Obrat zásob ve dnech	zásoby * počet dnů / tržby	24,8	25,5	31,1	27,5	23,2	20,1
Počet obrátek	365 / obrat zásob ve dnech	14,7	14,3	11,7	13,3	15,7	18,2

Ukazatele na bázi cash flow		2007	2008	2009	2010	2011	2012
Rentabilita tržeb z cash flow	čistý peněžní tok z provozní činnosti / tržby	17,7%	18,3%	20,7%	13,3%	11,2%	9,7%
Rentabilita celkového kapitálu z cash flow	čistý peněžní tok z provozní činnosti / celková aktiva	23,3%	25,0%	28,2%	21,9%	20,6%	19,0%
Rentabilita vlastního kapitálu z cash flow	čistý peněžní tok z provozní činnosti - nákladové úroky / vlastní kapitál	27,5%	29,2%	32,6%	23,3%	21,3%	19,4%
Úrokové krytí z cash flow	čistý peněžní tok z provozní činnosti + nákladové úroky / nákladové úroky	5,6	6,6	8,5	10,2	12,8	17,5
Cash flow likvidita	čistý peněžní tok z provozní činnosti / krátkodobé zdroje	0,7	0,8	1,1	1,4	1,8	2,5

Optimální využití

Vycházíme z předpokladu, že majitel podnik Janov by zavedl 7,5 hodinové směny každý den, 5 dnů v týdnu. Doposud totiž majitel provozoval svou živnost jen částečně jako vedlejší zaměstnání. Pracovní doba byla tedy nestálá. Při postupném získávání nových zákazníků lze zavést 7,5 hodinové pracovní směny a majitel tak může začít podnikat v tomto oboru na plný úvazek. Při naplnění výrobních kapacit stále existují rezervy v podobě zavedení dvousměnného (popř. třisměnného) provozu. Zde by však již docházelo k výraznému nárůstu osobních nákladů, neboť majitel by byl nucen najmout dodatečnou pracovní sílu. Při stanovení kapacity zařízení je režim preventivní údržby stanoven na 15 minut denní preventivní údržby, 2 hodiny měsíční preventivní údržby a 3 hodiny pololetní preventivní údržby. Předpokládáme celkový rozsah údržby po poruše v délce 16 h za rok. Na jeden rok pak počítáme 260 pracovních dnů.

Využitelný časový fond	
Počet pracovních hodin	$260 \times 7,5 = 1950$ hodin
Plánované opravy	
Pololetní	$2 \times 4 \text{ h} = 8$ hodin
Měsíční	$12 \times 2 \text{ h} = 24$ hodin
Denní	$(260 \times 15 \text{ min}) / 60 = 65$ hodin
Opravy po poruše	16 hodin
Opravy celkem	113 hodin
Roční využitelný časový fond = $1950 - 113 = 1837$ hodin	

1. Výpočet normy pracnosti

Doba výroby 120 ks = 3 hodiny

Počet kusů za hodinu = 40

2. Roční kapacita

Použijeme vzorec pro výpočet výrobní kapacity v naturálních jednotkách – používá se, vyrábíme-li jeden druh výrobku, nebo výrobky na sebe převoditelné.

$$Q_p = T_p \times V_p$$

Přičemž:

Q_p – výrobní kapacita vyjádřená v naturálních jednotkách

T_p – využitelný časový fond v hod.

V_p – výkon výrobního zařízení v naturálních jednotkách za 1
hod. (kapacitní norma výrobnosti)

$$Q_P = 40 \times 1837$$

$$Q_P = 73580 \text{ ks}$$

Maximální využití

Nyní uvažujme maximální možné využití výrobních kapacit, kdy by majitel zavedl místo jednosměnného provozu, provoz třísměnný, 7 dnů v týdnu, 45 minut denní preventivní údržby, 6 hodin měsíční preventivní údržby a 9 hodin pololetní preventivní údržby. Předpokládáme 48 h za rok na údržbu po poruše. Na jeden rok počítáme 260 pracovních dnů.

Využitelný časový fond	
Počet pracovních hodin	$260 \times 22,5 = 5850$ hodin
Plánované opravy	
Pololetní	$2 \times 9 \text{ h} = 18$ hodin
Měsíční	$12 \times 6 \text{ h} = 72$ hodin
Denní	$(260 \times 45 \text{ min}) / 60 = 195$ hodin
Opravy po poruše	48 hodin
Opravy celkem	333 hodin
Roční využitelný časový fond = $5850 - 333 = 5517$ hodin	

3. Výpočet normy pracnosti

Doba výroby 120 ks = 3 hodiny

Počet kusů za hodinu = 40

4. Roční kapacita

$$Q_p = T_p \times V_p$$

$$Q_P = 40 \times 5517$$

$$Q_P = 220680 \text{ ks}$$

Počet obyvatel podle oblastí, krajů a okresů v roce 2009

Příloha č. 7

Počet obyvatel podle oblastí, krajů a okresů v roce 2009									
Population: by area, region and district; in year 2009									
Oblast, kraj, okres	Stav na počátku období			Střední stav			Stav ke konci období		
	1 January 2009			Mid-period population			31 December 2009		
	celkem	muži	ženy	celkem	muži	ženy	celkem	muži	ženy
Area, region, district	Total	Males	Females	Total	Males	Females	Total	Males	Females
Česká republika	10467542	5136377	5331165	10491492	5150509	5340983	10506813	5157197	5349616
Olomoucký kraj	642137	313721	328416	641945	313625	328320	642041	313601	328440
Jeseník	41404	20560	20844	41318	20524	20794	41255	20498	20757
Olomouc	231339	112353	118986	231472	112377	119095	231843	112479	119364
Prostějov	110159	53629	56530	110215	53646	56569	110214	53682	56532
Přerov	134722	65921	68801	134510	65850	68660	134324	65765	68559
Šumperk	124513	61258	63255	124430	61228	63202	124405	61177	63228
Zlínský kraj	591412	288609	302803	591303	288539	302764	591042	288372	302670
Kroměříž	107875	52568	55307	108017	52674	55343	108036	52679	55357
Uherské Hradiště	144533	70684	73849	144490	70616	73874	144387	70519	73868
Vsetín	145850	71465	74385	145786	71426	74360	145692	71378	74314
Zlín	193154	93892	99262	193010	93823	99187	192927	93796	99131
Moravskoslezský kraj	1250255	612661	637594	1249356	612403	636953	1247373	610997	636376
Bruntál	97868	48195	49673	97723	48146	49577	97633	48114	49519
Frýdek-Místek	211070	103649	107421	211365	103827	107538	211482	103868	107614
Karviná	274863	136038	138825	274197	135680	138517	273137	134868	138269
Nový Jičín	152506	74832	77674	152529	74867	77662	152563	74831	77732
Opava	177213	86767	90446	177225	86754	90471	177133	86699	90434
Ostrava-město	336735	163180	173555	336317	163129	173188	335425	162617	172808

Číslo výrobce	Město	Výrobek		Internetový prodej?	Rozsah působnosti	cena
		Standartní	Substituty			
1	Kopřivnice	ANO		NE	Regionální	=
2	Štramberk	ANO		NE	Regionální	=
3	Štramberk	ANO	ANO	ANO	Celorepubliková	>
4	Štramberk	ANO		NE	Regionální	=
5	Štramberk	ANO		NE	Regionální	>
6	Štramberk	ANO	ANO	ANO	Celorepubliková	>
7	Štramberk	ANO		NE	Regionální	=
8	Štramberk	ANO		NE	Regionální	=
9	Štramberk	ANO		NE	Regionální	=

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;

- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst.3);

- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;

- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Oblasti a suboblasti podniku – otázky pro analýzu

Příloha č. 2 Vyhodnocení diagnostického modelu

Příloha č.3 Výkaz zisku a ztráty

Příloha č. 4 Rozvaha

Příloha č. 5 Poměrové a rozdílové ukazatele

Příloha č. 6 Využití výrobní kapacity

Příloha č. 7 Počet obyvatel podle oblastí, krajů a okresů v roce 2009

Příloha č. 8 Shrnutí analýzy konkurence